

CONSTRUCCIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS PARA COMERCIO ELECTRÓNICO

Trabajo de grado

Presentado por:
Cristina Daza Riábova

Asesora temática:
Magda Restrepo Arango

Asesora metodológica:
Mónica Henao Cálad

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN, COLOMBIA

2014

Resumen

El emprendimiento de un negocio de cualquier tipo, iniciado a partir de la identificación de una oportunidad, requiere de un proceso riguroso y objetivo de análisis de cada detalle. La elaboración de un plan de negocio para comercio electrónico debe tener en cuenta todos los aspectos necesarios, abarcando desde la descripción estratégica del negocio: su entorno, el modelo de negocio, el equipo de trabajo, su industria y la toma de decisiones sobre el enfoque estratégico hasta los lineamientos básicos para cada área funcional: mercadeo y ventas, desarrollo organizacional, operaciones y finanzas. Los negocios basados en comercio electrónico, aunque tienen unas grandes particularidades y especificidades en su operatividad y en las decisiones que deben tomarse a nivel de mercadeo, requieren de un análisis estratégico y de una construcción aún más objetiva, entendiendo lo dinámico del entorno como un factor inherente al modelo de negocio de tal manera que la elaboración del plan de negocio es fundamental para la minimización de riesgos o, al menos, para saber cómo responder ante ellos pero sin apartarse de la realidad de la estructura de un plan de negocios tradicional, sin precipitarse a sacar conclusiones para definir las reales posibilidades de éxito del negocio y siguiendo el paso a paso de la realización del plan.

Palabras clave

Plan de negocio, comercio electrónico, modelo de negocio, estrategia.

Abstract

The undertaking of a business of any kind, started from the identification of an opportunity, requires a rigorous process and objective analysis of each detail; the development of a business plan for e-commerce must consider all aspects required for the development of the plan for any business, covering all steps starting from the strategic business description: its environment, the business model, the team, its industry, making decisions on the strategic approach to the basic guidelines for each functional area: sales and marketing, organizational development, operations and finance. Though e-commerce has large particularities and specificities in its operation, the decisions to be taken at the level of marketing require a strategic analysis and an even more objective construction along with an understanding of the environment's dynamics as an inherent factor in the business model, such that the development of a business plan is critical to minimizing risks or at least knowing how to respond to them, but without getting away from the reality that the plan should continue to address the structure of a traditional business plan, without jumping to conclusions to define the real opportunities for business success, but rather following the step by step implementation of the plan.

Key words

Business plan, e- commerce, business model, strategy.

Tabla de contenido

1. Introducción	7
2. Marco de referencia conceptual – Planes de negocios y comercio electrónico	8
2.1. Planes de negocio	8
2.1.1 <i>Conceptos básicos de planes de negocio</i>	8
2.1.2 <i>Requisitos de contenido de un Plan de negocio</i>	11
2.1.3 <i>Esquematización de la información de un Plan de negocio</i>	17
2.2 Comercio electrónico.....	19
2.2.1 <i>Definiciones sobre negocios electrónicos</i>	20
2.2.2 <i>Clasificaciones del comercio electrónico</i>	21
2.2.3 <i>Proceso de comercio electrónico: B2C</i>	23
2.2.4 <i>Elementos y entorno del comercio electrónico</i>	26
2.2.5 <i>Colombia</i>	29
3. Aspectos metodológicos para el desarrollo de este trabajo de grado	32
3.1 Tipo de estudio.....	32
3.2 Sujetos.....	32
3.3 Instrumentos o técnicas de información.....	32
4. Contenido propuesto de un Plan de negocio	33
4.1 Resumen ejecutivo	34
4.2 Descripción del negocio: formulación de la idea.....	35
4.3 Plan estratégico.....	41
4.4 Plan de marketing y de ventas.....	45
4.5 Plan de operaciones	47
4.6 Diseño de estructura organizacional y plan de recursos humanos	48
4.7 Plan financiero.....	50
4.8 Conclusiones como último componente de la estructura del Plan de negocio.....	51

5. Estructura propuesta para la preparación de planes de negocios enfocados en comercio electrónico en Colombia.....	53
6. Conclusiones.....	69
7. Referencias bibliográficas.....	72

Lista de figuras

Figura 1. Flujo del proceso emprendedor previo a la construcción del Plan de negocio.....	9
Figura 2. Flujo del proceso emprendedor posterior a la construcción del Plan de negocio.....	10
Figura 3. Comparación de objetivos y alcances de un Plan de negocio y un Estudio de factibilidad.....	10
Figura 4. Esquema del Plan de negocio propuesto por Buendía.....	18
Figura 5. Esquema de Plan de negocio propuesto por Weinberger.....	19
Figura 6. Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a los agentes que intervienen.....	22
Figura 7. Compras por Internet.....	24
Figura 8. El entorno y el comercio electrónico.....	24
Figura 9. Elementos y entorno del comercio electrónico.....	27
Figura 10. Ejemplos de modelos de negocios en las estructuras de mercados.....	28
Figura 11. Estructura propuesta por Weinberger.....	34
Figura 12. Resumen ejecutivo.....	34
Figura 13. Concepción de la idea de negocio.....	36
Figura 14. Descripción del producto o servicio.....	38
Figura 15. Las cinco fuerzas de Porter.....	40
Figura 16. Aspectos para tener en cuenta en el análisis DOFA	41
Figura 17. La planeación estratégica.....	42
Figura 18. Cadena básica de planificación estratégica.....	42
Figura 19. Proceso de desarrollo del plan de marketing.....	46
Figura 20. El proceso de marketing.....	47
Figura 21. Plan de recurso humano.....	49
Figura 22. Etapa 1. Modelo para construcción de planes de negocio <i>e-commerce</i> : insumos para el Plan de negocios.....	54
Figura 23. Descripción de la oportunidad: modelo de negocio.....	54
Figura 24. Modelo Canvas.....	55

Figura 25. Etapa 2. Modelo para construcción de planes de negocio e-commerce.

Descripción del negocio.....57

Figura 26. Etapa 3. Modelo para construcción de planes de negocio e-commerce.

Plan estratégico.....59

Figura 27. Influencia de Internet en la estructura de la industria.....61

Figura 28. Aplicaciones del Internet en la cadena de valor.....64

Figura 29. Fuentes de creación de valor en e-business.....66

Figura 30. Etapa 4. Modelo para construcción de planes de negocio e-commerce. Planes

por áreas funcionales.....67

Lista de cuadros

Cuadro 1. Requisitos en el contenido de un Plan de negocio.....11

Cuadro 2. Modelos de comercio electrónico *B2C*.....25

Cuadro 3. Estrategias del negocio.....43

Lista de tablas

Tabla 1. Internet en Colombia. Top 20 Retail (agosto/2013).....29

1. Introducción

Cuando se terminan las materias de un pregrado o de un posgrado se tiene una gran cantidad de información, que en mi caso, resultaba intimidante y comprometedora. Sentía que necesitaba un ejercicio de recolección de todo el aprendizaje para poder conectar tantos datos y comprender el sentido de cada tema estudiado.

Así, este trabajo de grado pretende, entonces, realizar un recorrido sobre la formulación de planes de negocios y, posteriormente, caracterizar el comercio electrónico, permitiendo visualizar los factores críticos de ambos campos de conocimiento necesarios para emprender un modelo de negocio: la comprensión del camino para el planteamiento de la ruta para emprender, que llamamos planes de negocios y, conocer el área específica y las particularidades del proyecto a realizar, apartando la subjetividad y la emoción que constantemente motiva a proceder con el desarrollo de la idea.

El objetivo de este análisis se concentró en generar un soporte para la planeación de *e-commerce*, produciendo una ruta de acción para aquellas personas interesadas en comenzar su negocio en red, facilitando la detección oportuna de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; propósito que fue desarrollado buscando responder un cuestionamiento principal asociado a cuál debe ser el contenido de un Plan de negocio enfocado en *e-commerce*.

Así, el recorrido que realiza este trabajo inicia en un marco conceptual sobre diferentes modelos propuestos para la estructura de un Plan de negocio y el análisis de cada elemento primordial en un plan, esto independiente de la naturaleza del negocio; posteriormente, estudia los negocios electrónicos y el comercio electrónico, con sus principales conceptos, y desarrolla los factores críticos para consolidar, en el último capítulo, la experiencia de aprendizaje efectuada mediante la lectura y el análisis en una guía, resultado de un proceso de entendimiento de la importancia de la rigurosidad, objetividad, coherencia, disciplina y la propia regulación para la concepción de un nuevo negocio donde la invitación consiste en seguir cada uno de los pasos consignados en la estructura propuesta.

Es entonces este trabajo una guía práctica para la elaboración de planes de negocios, detalles de comercio electrónico y la producción de un mapa mental como hilo conductor para que el usuario pueda seguir y proyectar su propio emprendimiento de negocio conjugado con el comercio electrónico.

2. Marco de referencia conceptual - Planes de negocios y comercio electrónico

El desarrollo de este capítulo permitirá realizar una recordación por los diferentes módulos de la Maestría en Administración, entendiendo la importancia y la inclusión de cada una de las asignaturas de contexto, de fundamentos y gerenciales dentro del plan de estudios para el profesional en la creación y en el liderazgo de empresas y unidades de negocio.

Todo este análisis permitirá identificar una herramienta que facilitará la evaluación de la probabilidad de éxito de un nuevo negocio, independiente de su naturaleza, a través de un recorrido que empezará por la definición y precisión de la idea de negocio, de su contexto, el análisis de sus objetivos y perspectivas, de las estrategias más eficaces y el detalle de los planes operativos, de ventas, de gestión humana y financieros, desde el enfoque de la satisfacción de las necesidades de los potenciales clientes.

En el capítulo siguiente se empezarán a evidenciar las particularidades de los negocios electrónicos que llevarán a formular la guía metodológica para la construcción de un Plan de negocio específico, producto de este trabajo.

2.1. Planes de negocio

2.1.1 *Conceptos básicos del Plan de negocio*

Un Plan de negocio es el resultado de un proceso de planeación para proyectar el futuro, donde se precisa de una forma clara, específica y sencilla desde los objetivos hasta las estrategias y actividades necesarias, día a día, para la conversión de una oportunidad que se ha identificado previamente, en un proyecto empresarial concreto, bien sea una nueva unidad de negocio, un nuevo proyecto o un lanzamiento (García, 2004).

Entonces, el Plan de negocio es una herramienta para prever los diferentes escenarios posibles y determinar con bastante certeza la viabilidad de una idea de negocio, donde exhaustivamente se examinen las diferentes desviaciones que pueden tener los escenarios previstos y desarrollar las medidas estratégicas necesarias en cada área funcional para lograr la consecución de los objetivos propuestos (García, 2004).

La finalidad de la construcción del plan puede variar entre su preparación para su uso interno a partir del análisis riguroso estratégico o como documento entregable ante posibles inversores o financiadores, lo que lo hace susceptible a subjetividades de quien lo construye, dependiendo del usuario de la información aquí consignada, lo que lleva a la búsqueda de la capacidad de plasmar información argumentada y fundamentada en raciocinios veraces, bajo la premisa de eliminar suposiciones y emocionalidades (García, 2004).

De esta manera, tomar la decisión de si se desarrolla o no el Plan de negocio, además del detalle, la seriedad y la rigurosidad con que se prepare, puede influir en las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto. El 50% de las nuevas empresas fracasan antes de los doce meses, el 30% lo hacen antes de cinco años y sólo el 20% sobrevive con el tiempo (Vargas, 2010). Los diferentes especialistas en el tema coinciden en señalar que esto se debe a la falta de planeación y organización, debido a que no se planifica detenidamente para poder disminuir las posibilidades de fracaso, analizando cada escenario e impacto factible, sin dejarse llevar por “el olfato o la emoción” (Rodas, 2013).

Desarrollar el Plan de negocio es entonces una tarea que requiere un esfuerzo adicional de planeación y organización para maximizar los controles y disminuir los riesgos o, al menos, preverlos para monitorearlos y poder actuar oportunamente ante su eventual aparición; “el Plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha” (Weinberger, 2009).

Ahora bien, es importante definir la diferencia entre el Plan del negocio, el modelo del negocio y los estudios de factibilidad, para poder comprender el alcance del documento, objeto de estudio de este capítulo.

En lo desarrollado hasta ahora hemos identificado el Plan de negocio como una herramienta donde se identifica la oportunidad de negocio y se detalla su viabilidad técnica, económica, social y ambiental (Weinberger, 2009).

Figura 1. Flujo del proceso emprendedor, previo a la construcción del Plan de negocio



Fuente: (Weinberger, 2009).

Sin embargo, el modelo de negocio es una parte de la definición del negocio que surge a partir del análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y del análisis interno (fortalezas y debilidades), donde se responde a preguntas como: ¿Qué va a realizar la empresa? ¿Qué bienes o servicios se van a producir? ¿Cuáles son las prioridades competitivas? Es decir, se definirá la “forma en que la empresa va a lograr las ganancias con los productos o servicios que ofrece, generando una experiencia de compra valiosa para el cliente a través de estrategias innovadoras en la cadena de valor”. El desarrollo del modelo de negocio surge a partir de esta delimitación de la oportunidad identificada previamente, para luego construirla en el Plan de negocio (Weinberger, 2009).

La definición del modelo es un insumo para el Plan, pero el Estudio de factibilidad debe ser la evaluación de la viabilidad de los planteamientos definidos en el Plan para las áreas económicas, técnicas y de mercado (Weinberger, 2009).

Figura 2. Flujo del proceso emprendedor posterior a la construcción del Plan de negocio



Fuente: (Weinberger, 2009).

La Figura 3 resume lo planteado hasta el momento de la siguiente manera:

Figura 3. Comparación de objetivos y alcances de un Plan de negocio y un Estudio de factibilidad

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de Negocios	Definir el Modelo de Negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de la oportunidad identificada	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del entorno - Análisis interno - Modelo de negocio - Plan estratégico - Planes de acción por áreas - Viabilidad de la idea de negocio 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado
Estudio de Factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión, definiendo al tiempo los principales elementos del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mercado - Aspectos técnicos - Aspectos administrativos - Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto

Fuente: (Weinberger, 2009).

2.1.2 Requisitos de contenido de un Plan de negocio

Si comenzamos a desarrollar el análisis de la estructura del Plan de Negocio encontramos que no existen reglas predeterminadas para seguir (García, 2004) y muchos de los autores mencionan diferentes elementos que deben incluirse, pero no los relacionan en un solo mecanismo (Pérez, 2007); esto nos permite reunir ciertos requisitos importantes que deben estudiarse en el documento, objeto de estudio de este capítulo, y que se registrarán en la siguiente figura.

Cuadro 1. Requisitos en el contenido de un Plan de negocio

AUTOR	REQUISITOS	OBSERVACIONES IMPORTANTES
Sahlman (1997)	<p>El contenido del Plan de negocio debe considerar el estudio de cuatro factores críticos de éxito (Sahlman, 1997):</p> <p>La gente: equipo de trabajo interno y servicios personales tercerizados clave.</p> <p>La oportunidad: perfil del negocio, bien o servicio ofrecido, clientes, obstáculos.</p> <p>El contexto: factores no controlables del entorno.</p> <p>El riesgo y la recompensa: puntos sensibles y capacidad de respuesta o adaptación.</p>	<p>No debe concentrarse todo el esfuerzo, cuando se construye el plan, en el análisis financiero cuantitativo ya que el nivel de incertidumbre siempre va a ser alto y los imprevistos son innumerables, lo que lleva a generar cifras demasiado optimistas; estas proyecciones son vulnerables a la subjetividad de los criterios e intereses particulares de quien lo construye (Sahlman, 1997).</p> <p>Las proyecciones deben ser capaces de dar respuestas sobre los factores críticos o de éxito del proyecto y permitir identificar el horizonte de tiempo para llegar al punto de equilibrio. Pero, este punto no debe ser el foco de estudio del plan sino un apartado importante (Sahlman, 1997).</p>
Rich Gumpert (1985) y	<p>Los requisitos clave de un Plan para despertar el interés en quien reciba esta información (Pérez, 2007):</p> <p>Estructura ordenada y coherente: Resumen ejecutivo, índice, capítulos en orden correcto.</p>	<p>La planeación estratégica y la visión a largo plazo de los administradores del proyecto son aspectos vitales para el éxito, por lo que los objetivos del negocio y los objetivos personales deben estar claros (Pérez, 2007).</p>

	<p>Horizonte de tiempo: proyecciones entre tres y siete años, con los beneficios claros en cuanto a la inversión.</p> <p>Información: beneficios en términos cuantitativos y cualitativos.</p> <p>Mercado: evidencia sólida del mercado para el bien o servicio.</p> <p>Proceso: detalle del proceso de manufactura o de generación del servicio (operaciones).</p> <p>Equipo de trabajo: profesionales con habilidades claras.</p> <p>Proyecciones financieras: ajustadas a la realidad y con evidencias.</p> <p>Presentación: claridad de ideas para su presentación oral o escrita.</p>	
Ernst & Young (2001)	<p>Los requisitos clave son (Ernst & Young, 2001):</p> <p>Estructura: Resumen ejecutivo, antecedentes de la empresa o producto, descripción del producto, análisis del mercado, plan de marketing y ventas, equipo administrativo, requerimientos de financiamiento, proyecciones financieras, análisis de riesgo y sensibilidad.</p> <p>Presentación: claridad de ideas para su presentación oral o escrita.</p> <p>Análisis de sensibilidad: factores de riesgo.</p>	<p>Se introduce el concepto de <i>milestone</i>, que simboliza culminación de etapas o fases del proyecto, la marcación de puntos importantes en el proyecto. Esto para definir el plan de acción del proyecto, los responsables por fase y poder monitorearlos (Ernst & Young, 2001).</p> <p>En la planificación financiera, deben tenerse en cuenta los “gastos pre-operativos” y “costos de arranque” (Ernst & Young, 2001).</p> <p>El análisis debe estar realizado de acuerdo a las cifras del mercado que va a impactarse, datos de otras regiones no pueden ser aplicados, el contexto hace la diferencia (Ernst & Young, 2001).</p>

	<p>Barreras de entrada: para iniciar el proyecto y para prevenir que otros ocupen la posición de mercado que se logre.</p> <p>Ventaja comparativa: análisis del bien o servicio ofrecido respecto a la competencia: precio, calidad, tiempos de servicio y entrega, entre otros.</p> <p>Cientes: evidenciar los clientes potenciales y su posible interés en el bien o servicio que se ofrecerá.</p> <p>Cronograma: tiempo esperado para iniciar operaciones, punto de equilibrio y generación de utilidades.</p> <p>Inversionistas: rutas o planes de salida del proyecto para dar a conocer esta información, ¿quiénes pueden estar interesados realmente?</p>	<p>El equipo que liderará el proyecto puede hacer la diferencia en el éxito o en el fracaso (Ernst & Young, 2001).</p> <p>El contexto legal es importante y debe tenerse claro (Ernst & Young, 2001).</p> <p>Existen tres tipos de riesgo (Varela, 2009):</p> <p>Indicadores financieros: de mercado, financiero, de liquidez, fraude e impuestos.</p> <p>Operacionales: de materia prima, diseño, cadena de suministros, operaciones de manufactura, regulaciones legales, canales de distribución y continuidad en el negocio.</p> <p>Negocio: desorden tecnológico, formas de competencia cambiantes, propiedad intelectual y relaciones laborales.</p> <p>Adicionalmente, el Plan de negocio puede contribuir a ser una herramienta retrospectiva, para poder evaluar el desempeño a lo largo del tiempo (Varela, 2009).</p>
DeThomas y Gensing-Pophal (2001)	<p>Los autores destacan la buena y clara presentación del proyecto, cumpliendo con (Pérez, 2007):</p> <p>Estructura: Resumen ejecutivo, descripción del negocio, operación interna, análisis de industria, análisis de mercado y plan financiero.</p> <p>Análisis de variables externas: industria, mercado, competencias, ambiente económico, tecnológico, social, legal, político y demográfico.</p>	<p>La metodología propuesta se centra en entender que la industria en la que se va a competir es el factor que más influirá en el desempeño (Pérez, 2007).</p> <p>Entender cuál es el factor o factores de éxito es primordial para dirigir el esfuerzo (Varela, 2009).</p>

	<p>Este análisis contribuye a identificar el mercado potencial y proyectar las ventas.</p> <p>Análisis de mercado: límites geográficos de operación y número de clientes potenciales; precios y nivel de vida del área, sensibilidad del área a cambios económicos; nicho del mercado, medible, accesible y sustancial; mercado objetivo para dirigir los esfuerzos; productos sustitutos y ventajas sobre los competidores.</p>	
Deloitte & Touche (2003)	<p>Los factores que deben incluirse en el Plan de negocio son (Deloitte & Touche, 2003):</p> <p>Estructura: Resumen ejecutivo, compañía y estrategia, organización interna, mercado y competencia, bien o servicio, plan de marketing e información financiera.</p> <p>Plan financiero: costos, gastos e ingresos potenciales; tipo de financiamiento y términos. Escenarios. Capital requerido y tiempos de retorno de la inversión.</p> <p>Proyecciones financieras: período de tiempo de cinco años para poder comprobar la factibilidad y tampoco especular demasiado; suposiciones explícitas y estándares claros para realizar los cálculos basados en análisis del mercado; análisis de sensibilidad que evidencie los factores críticos.</p> <p>Estrategia: salida al mercado.</p>	<p>El nivel de desarrollo actual de la empresa o de la industria proporcionará la información para la realización de las proyecciones y la precisión de los cálculos (Deloitte & Touche, 2003).</p>
McKeever (2005)	<p>Este autor otorga especial importancia en la etapa previa a comenzar a construir el Plan, donde deben realizarse ejercicios de “auto – evaluación” (Pérez, 2007):</p>	<p>La tendencia del mercado y los avances tecnológicos son puntos importantes para definir la sostenibilidad del proyecto (Pérez, 2007).</p>

	<p>Análisis interno: definir puntos débiles y puntos fuertes del equipo básico de trabajo, habilidades gerenciales y conocimientos específicos requeridos, objetivos personales.</p> <p>Naturaleza del negocio: describir el negocio, la estrategia de venta y los procesos operativos.</p> <p>Ventaja comparativa: el problema que se resuelve, tipo de cliente de la empresa, ¿habilidades mejores que las de la competencia?, el proceso de venta, el proceso de producción, ¿se tiene una cartera de clientes o se va a empezar de cero?, ¿trabaja mejor solo o asociado?</p> <p>Plan financiero: costos y punto de equilibrio, estados financieros proyectados.</p>	<p>El proceso previo de “autoevaluación” busca contribuir a generar diferentes ideas y preguntas sobre posibles escenarios y riesgos (Pérez, 2007).</p>
Sutton (2005)	<p>Los elementos básicos del Plan son (Varela, 2009):</p> <p>Negocio: estrategia o descripción del negocio. Oportunidad de negocio, organización, estructura legal, procedimientos y procesos.</p> <p>Marketing: estrategia, mercado meta, clientes, competencia, distribución, promoción y tendencias del mercado.</p> <p>Finanzas: uso de fondos, declaración de ingresos, flujos de efectivo, balance general, pronósticos de ventas y utilidades.</p>	<p>En el Plan se explicará la misión, visión y estrategia meta de la Compañía, clarificando el negocio (Varela, 2009).</p>
Fullen (2007)	<p>El Plan de negocio debe responder a (Varela, 2009):</p> <p>Descripción: negocio o propuesta.</p> <p>Clientes: sus necesidades y las herramientas para satisfacerlas.</p>	<p>Las proyecciones deben reflejarse en escenarios optimistas y pesimistas (Varela, 2009).</p> <p>Los beneficios se describen a corto, mediano y largo plazo (Varela, 2009).</p>

	<p>Análisis interno y externo: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.</p> <p>Obstáculos: riesgos.</p> <p>Equipo de trabajo: equipo inversionista.</p> <p>Estrategias de mercado: cómo capturar el mercado meta.</p> <p>Objetivos: objetivos y metas claras para generar utilidades.</p> <p>Proyecciones: proyecciones financieras e información sobre el rendimiento de la inversión.</p>	
Abrams (2003)	<p>Para conocer las fuerzas que tienen impacto en el éxito de un proyecto debe trabajarse en diferentes áreas (Varela, 2009):</p> <p>Marketing: mercado meta, industria y competencia.</p> <p>Operaciones: procedimientos y flujo de trabajo adecuado.</p> <p>Finanzas: proyección de flujo de efectivo, ingresos y costos.</p> <p>La estructura debe contener: Resumen ejecutivo, descripción de la compañía, análisis de la industria, mercado meta, competencia, planeación del riesgo, operaciones, plan de tecnología, administración, organigrama, plan de responsabilidad social, plan de salida al mercado y finanzas.</p>	<p>El concepto de negocio, el mercado, las tendencias, la posición estratégica, el desarrollo del equipo y su retención, el control financiero y los valores, objetivos y metas son componentes que se definen y se tienen en cuenta para mantener el negocio exitoso (Varela, 2009).</p>

En el Cuadro 1 se han desarrollado los aportes de diferentes autores con distintos enfoques, desde Ernst & Young, y Deloitte & Touche, firmas auditoras que hacen un especial énfasis en las proyecciones financieras y su presentación, hasta Sahlman, DeThomas y McKeever, que en sus artículos publicados en revistas como *Harvard Business Review*, en el libro *Writing a Convincing Business Plan* y en guías de la compañía Amazon, correspondientemente, publican sus artículos concentrándose en que debe conocerse la industria y el mercado, para poder identificar las prioridades competitivas propias (Pérez, 2007).

Enfoques diferentes pero que no desconocen la importancia de tener tanto información cuantitativa como cualitativa en el contenido estudiado en el Plan de Negocio. Fernando Buendía plantea una estructura para poder integrar todos estos requisitos y complementarlos con los aportes administrativos de Porter, Andrews, Branderburger y Nalebuff, entre otros (Pérez, 2007).

2.1.3 Esquematización de la información de un Plan de negocio

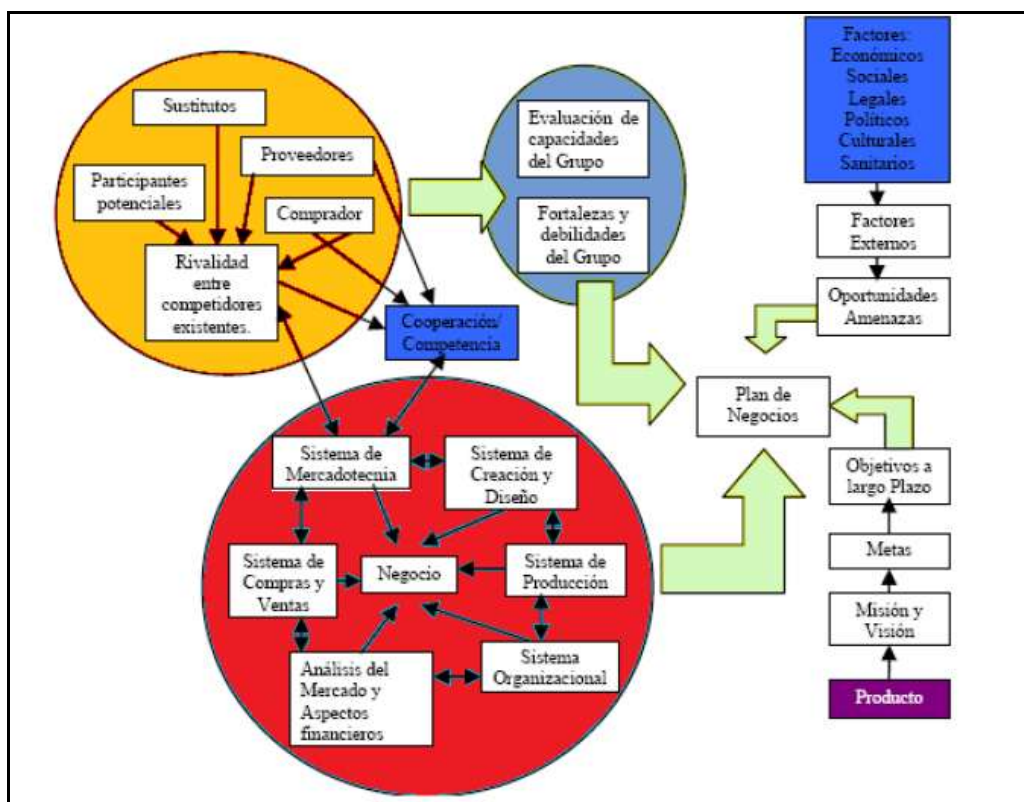
Buendía resume su propuesta metodológica en el esquema que se muestra en la Figura 4. Este identifica cuatro bloques de información, como macro – componentes del Plan:

- Análisis del contexto: factores económicos, sociales, legales, políticos, culturales y sanitarios para determinar las oportunidades y las amenazas.
- Definición estratégica del producto (bien o servicio): misión, visión y objetivos.
- Análisis de la industria: sustitutos, proveedores, clientes, participantes potenciales, cooperación y competencia para determinar las fortalezas y las debilidades propias y reconocer la ventaja competitiva posible.
- Análisis de las áreas funcionales del negocio: sistema de producción, sistema organizacional, análisis del mercado y aspectos financieros, sistema de compras y ventas, sistema de mercadotecnia, sistema de creación y diseño.

La información que arroje el análisis de la industria debe estar directamente relacionada y ser insumo para el planteamiento de las directrices y procedimientos en cada área funcional en el negocio propuesto.

Ahora bien, Buendía recopila, estructuralmente, el contenido necesario en el estudio desarrollado en el Plan de negocio. Pero, cada uno de estos macro componentes deben responder a unos cuestionamientos que resolverán dudas e inquietudes para generar el plan de acción en la puesta en marcha y ejecución del proyecto, que se ajustará de acuerdo a los hechos y circunstancias que en el transcurso del tiempo sucedan, aunque se deberá realizar tan detallada y responsablemente que servirá de monitoreo al cronograma y a las estrategias y decisiones seleccionadas.

Figura 4. Esquema del Plan de negocio propuesto por Buendía

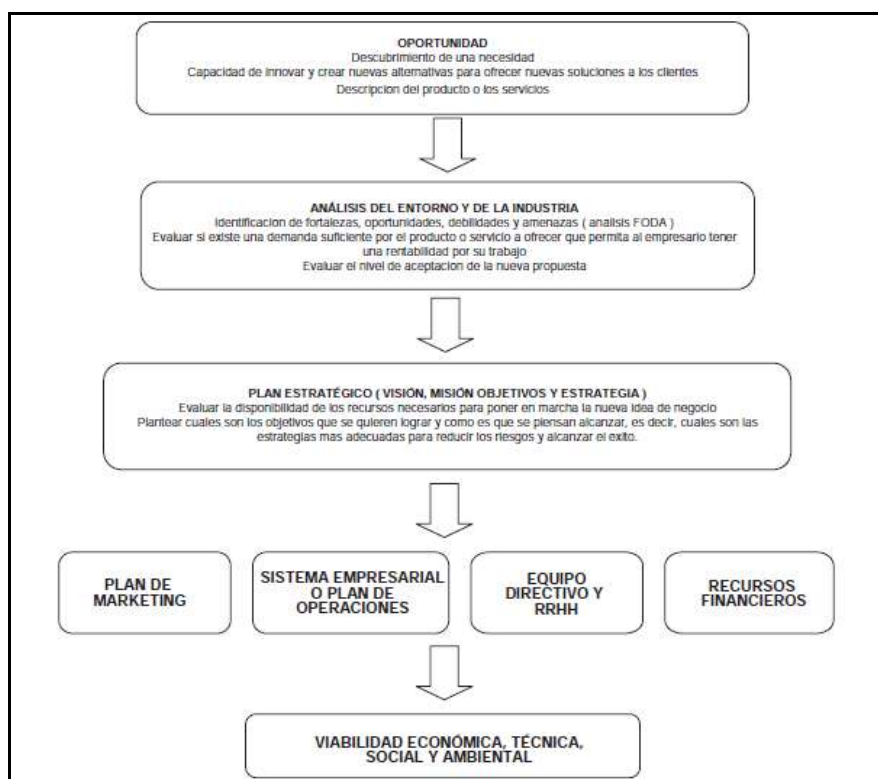


Fuente: (Varela, 2009).

Por su parte, Weinberger esquematiza el Plan de negocio desde su visión de los factores importantes que deben incluirse. Parte de la descripción de la oportunidad identificada analiza el entorno y la industria, para poder estudiar la demanda posible; y realiza, entonces, a partir de esa información, el análisis de su plan estratégico, su misión, objetivos, estrategias y recursos requeridos para registrarlos en las acciones por área: marketing, operaciones, recurso humano y finanzas (Weinberger, 2009).

El análisis de la viabilidad económica, técnica, social y ambiental hace parte del resultado que se propone en este último modelo estudiado, incluido en el Plan de negocio en su parte final, la Figura 5 muestra esta propuesta.

Figura 5. Esquema de Plan de negocio propuesto por Weinberger



Fuente: (Weinberger, 2009).

En este capítulo se busca exponer los aportes de cada autor para analizar la relevancia de incluir cada ítem propuesto y desarrollar, finalmente, en una guía propia, en un posterior capítulo, cada asunto y cuestionamiento que, ante la oportunidad de negocio, el empresario debe abordar y resolver en su Plan de negocio, tanto para su análisis interno y su monitoreo de ejecución de metas como para los usuarios externos de esta información, posibles inversionistas o financiadores del proyecto.

2.2. Comercio electrónico

Las formas de comercializar los productos y servicios se han redefinido debido a los cambios tecnológicos, reuniendo a vendedores y compradores en espacios virtuales que les permiten hacer transacciones en los lugares y momentos que deseen. “Internet redifinió el comercio y los modelos tradicionales de consumo” (Alfonzo, 2010).

Los cambios que las nuevas tecnologías han producido sobre el diseño de los procesos y sobre los modelos de negocio, los tamaños y los límites de los mercados, e inclusive sobre la dinámica competitiva dentro de un sector, son fenómenos que han despertado la atención en diferentes ámbitos académicos y empresariales, considerando el incremento del número de transacciones comerciales realizadas a través de Internet (Portilla, 2010).

El comercio electrónico juega un papel importante en el mundo actual de los negocios ya que muchas empresas y organizaciones han decidido utilizar este medio. Cada día es más común ver que más empresas optan por entrar a los negocios en línea, unas tiene éxito y otras no (Portilla, 2010).

En este capítulo se estudiarán diferentes conceptos asociados a los negocios electrónicos y los elementos involucrados en este particular contexto, para identificar razones y aspectos clave, que deben tenerse en cuenta en el siguiente capítulo, para el desarrollo de un Plan de negocio basado en el comercio electrónico.

2.2.1 *Definiciones sobre negocios electrónicos*

Es importante entonces comenzar por entender los diferentes conceptos y denominaciones que vamos a encontrar al conocer la dinámica de los negocios y del comercio electrónico.

Comprendemos entonces que la variedad de negocios que se realizan a través de Internet o apoyados por esta tecnología se denominan *e-Business* o “negocios electrónicos”. Estos negocios pueden ir desde plataformas de subastas por Internet hasta el manejo de distintos procesos internos de las empresas, e, inclusive, una misma organización podrá también manejar varios tipos de negocios electrónicos en su estructura operativa (Barros, 2003).

Es decir, los *e-Business* son el uso de tecnologías de Internet para vincular clientes, proveedores, socios y empleados usando: sitios de *e-commerce* que ofrecen transacciones de compra y venta, sitios de Internet de servicio al cliente, portales de Internet de información corporativa, Extranet y portales de cadenas de abastecimiento e intercambio electrónico de datos sobre IP o protocolos de Internet (Portilla, 2010).

Pero, serán específicamente los negocios electrónicos con sitios de comercio electrónico el objeto de estudio de este capítulo.

El comercio electrónico o *e-commerce* es una modalidad de comercio que utiliza medios electrónicos para la transacción de bienes y servicios en un mercado nacional y global, donde las fronteras geográficas pierden significado (Conpes República de Colombia, 2009).

De acuerdo con la Comunidad Europea:

Se considera como comercio electrónico: el pedido electrónico de bienes y servicios que se entregan a través de canales tradicionales como el correo o los servicios de mensajería (comercio electrónico indirecto); el pedido en línea, el pago y la entrega de bienes y servicios intangibles, como programas informáticos, revistas electrónicas, servicios recreativos y de información (comercio electrónico directo), las transferencias electrónicas de fondos, la compra y venta de acciones, los conocimientos de embarque, las subastas comerciales, los diseños y proyectos conjuntos, la prestación de servicios en línea, la contratación pública, la comercialización directa al consumidor y los servicios posventa (Conpes República de Colombia, 2009).

El comercio electrónico será entonces toda transacción comercial habilitada de manera digital entre organizaciones o individuos. Las transacciones habilitadas incluyen toda transacción que esté mediada por tecnología digital, especialmente Internet (Portilla, 2010).

En este trabajo estamos entonces considerando el comercio electrónico como un caso particular de los negocios electrónicos, debido a que los *e-Business* abarcan toda la estrategia de negocios electrónicos de una empresa, incluyendo el comercio electrónico y refiriéndose al intercambio comercial de manera digital (Portilla, 2010).

Se ha introducido además el concepto de *e-enterprise*, relacionando aquellas empresas que son 100% virtuales pero, que como cualquier otro negocio, necesitan una estructura de personal cualificado, soporte tecnológico, instalaciones, soporte financiero, fuentes de ingresos y mercadeo. Sin embargo, es entonces relativa la concepción de un 100% virtual (López y Sandulli, 2004).

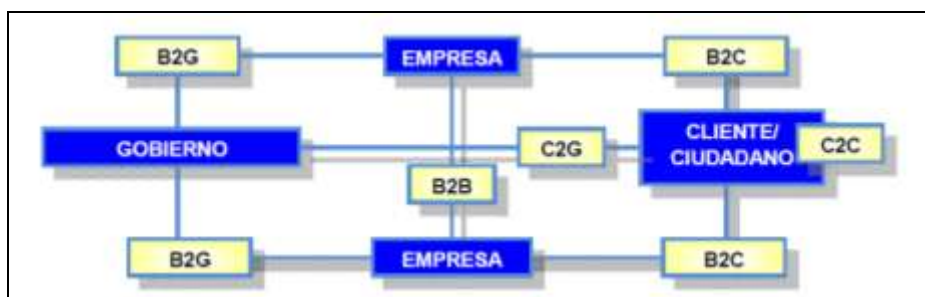
2.2.2 Clasificaciones del comercio electrónico

De acuerdo a los diferentes agentes que intervienen el comercio electrónico puede clasificarse así:

- *B2C (Business-To-Consumer)*: se le conoce también como mercado minorista (Portilla, 2010). Se enmarca entre las empresas o “tiendas” y el consumidor final, donde este último puede obtener información, interactuar y en algunas ocasiones realizar los pagos en línea (Conpes República de Colombia, 2009).
- *B2B (Business-To-Business)*: se le conoce también como mercado mayorista, describe las transacciones de mercado entre organizaciones y empresas (Portilla, 2010).

- *C2G (Citizen-To-Government)*: este tipo de comercio electrónico se utiliza para representar la relación entre los ciudadanos y el gobierno: pago de impuestos, pago de prestaciones sociales, petición o consulta de servicios o documentación, entre otros (Portilla, 2010).
- *B2G (Business-To-Government)*: este tipo de comercio electrónico se utiliza para representar la relación entre las empresas y el gobierno: pago de impuestos, oferta de bienes y servicios por vía electrónica que incluyen compras públicas, trámites y pagos (Conpes República de Colombia, 2009).
- *C2C (Citizen-To-Citizen)*: el consumidor vende directamente a otros consumidores (Portilla, 2010).

Figura 6. Clasificación del comercio electrónico de acuerdo a los agentes que intervienen



Fuente: (Portilla, 2010).

El comercio electrónico también puede darse de acuerdo a los bienes y servicios que se comercializan (Portilla, 2010):

- Comercio electrónico directo: pedido, pago y envío de bienes y servicios intangibles, se producen vía *on-line*. Ejemplo: software y música.
- Comercio electrónico indirecto: adquirir bienes tangibles que necesitan luego ser enviados físicamente usando canales tradicionales de distribución. Ejemplo: libros y calzado.

Desde la perspectiva de este trabajo nos concentraremos en las particularidades del *e-commerce B2C*, con todos los desafíos en cada área funcional que tiene este tipo de negocio y con un reto especial: poder proveer un producto o servicio que proponga ventajas claras a la oferta tradicional o no exista en ésta, y saber que la propuesta de valor del negocio debe ser ampliada constantemente, considerando que tiene la atención de una importante masa de clientes.

2.2.3 Proceso de comercio electrónico: B2C

El comercio electrónico es un fenómeno de finales de la década de 1990 donde las primeras formas de *e-commerce* requirieron de relaciones preexistentes entre las partes, programas de cómputo o software complejo y costoso, hecho a la medida y enlaces de comunicación privados. En muchos casos, el sistema requería de equipo estrictamente compatible. Consecuentemente, los principales usuarios del *e-commerce* eran las grandes firmas y sus proveedores más allegados. Los primeros años del comercio electrónico fueron un período de crecimiento explosivo y de innovación extraordinaria, empezando en 1995 con el primer uso extendido de Internet para anunciar los productos. Este período de crecimiento explosivo se detuvo en marzo de 2000, cuando las valuaciones en el mercado de valores para las compañías “punto com” llegaron a su punto más alto y desde entonces empezaron a colapsar. Se dio un período de revaloración seguido de un sólido crecimiento hasta el período actual. En 2006, el comercio electrónico entró a un período de redefinición con la aparición de las redes sociales y el contenido generado por los usuarios. Visto en retrospectiva, se puede contextualizar al comercio electrónico en tres fases: 1995 a 2000: Innovación, 2000 a 2006: Consolidación, 2006 a la fecha: Reinvencción (Portilla, 2010).

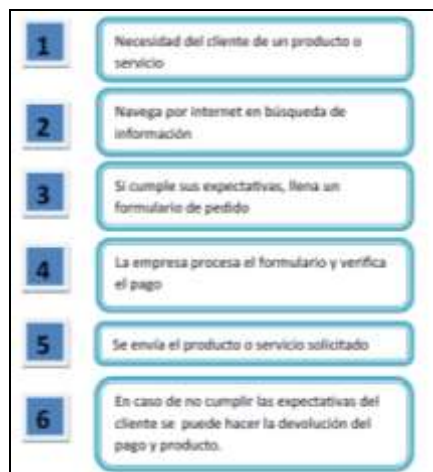
Esta modalidad de comercio utiliza el Internet y el correo electrónico para sustituir, principalmente, las compras por catálogo. Los productos se entregan, generalmente, por correo físico, en una dirección suministrada por el comprador; el vendedor se ahorra el costo de producir, imprimir y enviar por correo sus catálogos (Portilla, 2010).

Inclusive, muchos fabricantes han prescindido de una gran parte de sus distribuidores minoristas, convirtiéndose en comercializadores directos de sus mercancías y teniendo la posibilidad de no recurrir a la creación de una infraestructura que vaya asociada a una localización determinada y una operación de venta directa. Es evidente, además, la oportunidad de abrirse a nuevos mercados (Portilla, 2010).

Sin embargo, aquí surge la principal dificultad asociada al mercado, posicionarse y adquirir participación en el mercado ante un entorno dinámico con un gran número de competidores que aumentan constantemente y una oferta de productos y servicios que requiere una actualización y modernización como un proceso permanente (Portilla, 2010).

La Figura 7 muestra el modelo de compra en un sitio de comercio electrónico B2C:

Figura 7. Compras por Internet



Fuente: (Portilla, 2010).

En un negocio basado en *e-commerce* se debe atender lo que experimenta el consumidor en el proceso de su compra por Internet. Una organización de comercio electrónico puede ser considerada como un sistema de información abierto, basado en la realidad, de tal manera que debería proveer adecuadamente datos relevantes para sus usuarios, lo que nos lleva a considerar la importancia de la interacción de este sistema con su ambiente social, político, tecnológico y económico.

Figura 8. El entorno y el comercio electrónico



Fuente: (Portilla, 2010).

Ahora bien, desde la perspectiva del proveedor, vendedor o comercializador, ya sea fabricante o no, dentro de la formulación y descripción del negocio basado en comercio electrónico, se tienen dos aspectos clave diferenciadores: comprender los objetivos del proyecto de negocio y el proceso operativo de compra venta en una tienda de comercio electrónico *B2C* (Portilla, 2010).

En el Cuadro 2 podemos ver cómo se explican las diferentes posiciones para describir cómo vende un fabricante o comercializador sus productos o servicios a través de una plataforma de *e-commerce*:

Cuadro 2. Modelos de comercio electrónico *B2C*

AUTOR	MODELO	ETAPAS	ENFOQUE
Laudon (2009)	Ciclo de vida del desarrollo de sistemas de comercio electrónico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender los objetivos del negocio: <ul style="list-style-type: none"> • Toma de la decisión e implementación del servicio y la forma de entrega. • Pruebas. • Construcción del sistema. 2. Tener un plan: <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del sistema. 3. Obtener información necesaria para el desarrollo del sistema: análisis – planeación del sistema. 	Esta metodología es apropiada para la comprensión de los objetivos del sistema y el diseño de las soluciones de operación, mercadeo, financieras, estructurales y organizacionales más apropiadas. Se concibe desde la perspectiva de la formulación del negocio
Smithson (1999)	<i>e-Audit</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de la compañía. 2. Publicidad y promoción. 3. Información del producto. 4. Orden. 5. Pago. 6. Servicio postventa. 7. Facilidad de uso / Innovación. 	El enfoque de este modelo es comercial y parte del estudio de lo que sucede en la interacción del hombre con las máquinas.
Whiteley (2001)	Modernización del modelo <i>e-Audit</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda. 2. Información de la compañía y de los productos. 3. Negociación. 4. Orden. 5. Pago. 6. Envío. 	El enfoque propone una articulación de etapas; unas desde un enfoque comercial y otras con enfoque operativo pero articuladas desde la perspectiva del conocimiento del consumidor.

		7. Servicio postventa. 8. Efecto estético. 9. Facilidad de navegación. 10. Facilidad de uso. 11. Innovación. 12. Comunidad.	
Beynon (2004)	Modelo operativo	1. Pre-venta. 2. Ejecución de la venta. 3. Consolidación de la venta. 4. Postventa.	Cuatro etapas denominadas desde un enfoque de acciones operativas. Se concibe desde la perspectiva de la operación del negocio.

Fuente: (Portilla, 2010).

Estos modelos, para explicar el proceso de comercio electrónico, no se contraponen entre sí sino que aportan instrumentos para la formulación del negocio en áreas y etapas diferentes de su desarrollo.

En este punto del desarrollo del capítulo ya podemos identificar que si comparamos los modelos del proceso de comercio electrónico, que hemos conocido con el análisis realizado en el primer capítulo donde estudiábamos cómo realizar el Plan de un negocio, sin especificar si su naturaleza era operar sobre una plataforma electrónica, comenzamos a tener una red de factores importantes para la concepción de un modelo de *e-commerce* que puede articularse a la estructura de formulación de negocio, buscando entender y conocer los aspectos críticos, tanto de iniciación de un proyecto como de un negocio específico de *e-commerce*, para permitir al lector fortalecerse en su preparación para ejecutar su idea y, claro está, como hemos visto, buscar disminuir y planificar sus reacciones ante adversidades asociadas a los riesgos, amenazas y debilidades reconocidas, siendo la generación de esta herramienta el objeto clave de este trabajo.

2.2.4. *Elementos y entorno del comercio electrónico*

El comercio electrónico ha abierto un nuevo universo de posibilidades de desarrollo de negocios que ha cambiado las formas de vinculación de las organizaciones con los agentes del mercado y con sus usuarios, a la luz de las potencialidades del soporte tecnológico actual y sus alternativas para encontrar métodos para aportar información y conocimiento (Pertrella, 2007).

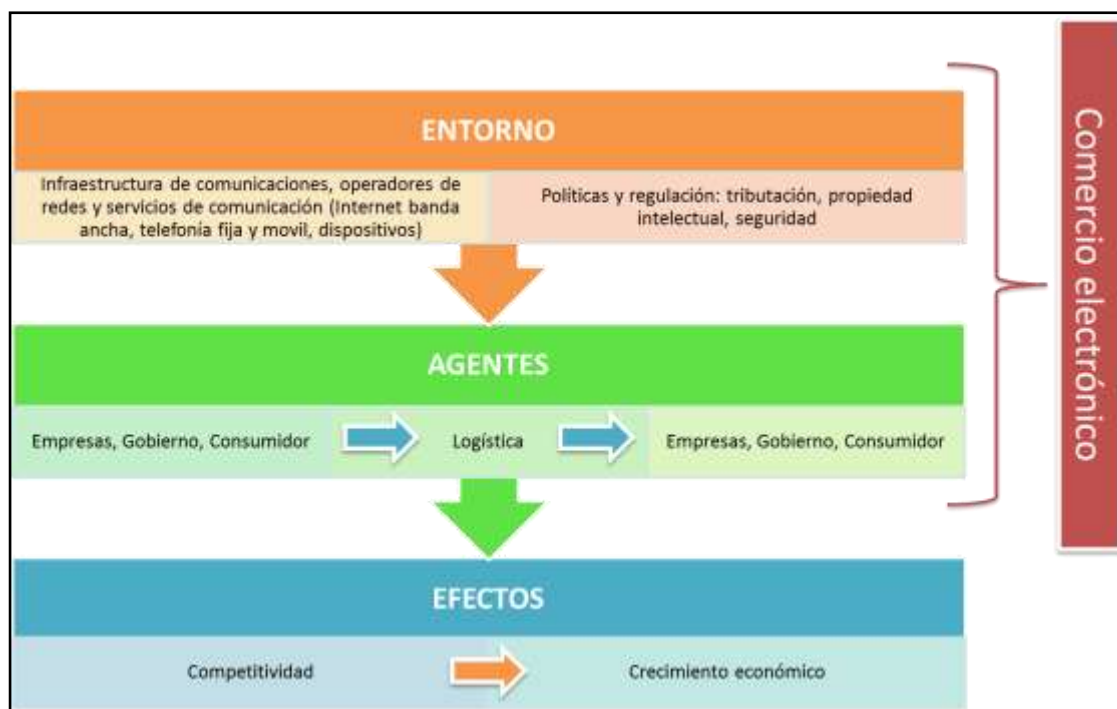
Sin embargo, es claro y se ha estudiado en este trabajo, que el desarrollo del negocio y la construcción de la matriz DOFA están atados a un entorno óptimo para el comercio electrónico; entonces, es importante reconocer dos aspectos primordiales para poder tener un ambiente propicio para *e-commerce*: primero, una adecuada cobertura y acceso a la infraestructura de

comunicaciones, y segundo, un marco regulatorio y normativo claro que facilite la interacción y la confianza de los agentes de la cadena como empresas, consumidores y operadores de logística (Conpes República de Colombia, 2009).

El marco regulatorio tiene una influencia directa en la confianza de los consumidores, lo que puede fortalecer o debilitar las posibilidades de prosperidad del negocio. Esta seguridad se concentra a su vez en dos aspectos (Conpes República de Colombia, 2009):

- Seguridad tecnológica y normativa: protección principalmente de las transacciones y de los pagos.
- Propiedad intelectual: derechos reconocidos por la ley en campos artísticos, literarios, científicos e industriales, que considera los derechos de autor (obras literarias, artísticas y científicas), los derechos conexos (interpretaciones, ejecuciones, fonogramas, emisiones de los organismos de radiodifusión) y la propiedad industrial (patentes de invención, modelos de utilidad, diseños industriales, marcas, lemas, nombres y enseñas comerciales e indicaciones geográficas).

Figura 9. Elementos y entorno del comercio electrónico



Fuente: (Conpes República de Colombia, 2009).

Las empresas, al incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en su modelo de negocios, deben garantizar relaciones eficientes con sus proveedores y clientes;

además de buscar incentivar al consumidor para aumentar su credibilidad y seguridad en la realización de transacciones en línea fomentando el uso responsable de la tecnología, para que se generen prácticas seguras que protejan la identidad y los datos de los usuarios (Conpes República de Colombia, 2009).

Dichas empresas tienen tres posibilidades para crear tres amplias estructuras de mercado que participan en lo que se ha denominado “Internet Economy” (López y Sandulli, 2004):

- Portales: plataformas para construir comunidades de consumidores para canalizar a estos clientes hacia los suministradores de bienes y servicios, su negocio radica en el tráfico y número de usuarios que usan el portal.
- *Market makers* (mercados electrónicos verticales y horizontales, públicos o privados): estructuras para facilitar las transacciones económicas entre oferentes (proveedores) y demandantes (clientes) que participan en el mercado.
- Suministradores de bienes y servicios: empresas que negocian directamente sus productos a través de sus propios sitios web, facilitando transacciones completas a los clientes, a través de Internet, personalizando, en un nivel definido previamente, el sistema de cara a su tipo de consumidor.

Figura 10. Ejemplos de modelos de negocios en las estructuras de mercados

Estructura de mercado	Segmento B2C	Segmento B2B
Portales	Aol.com Yahoo.com	Ibermarkets.com Iberpyme.com Netmarketmaker.com
<i>Market makers</i>	Autobytel.com Buy.com Ebay.com Etrade.com	Obralia.com Opciona.com Adquira.com
Suministradores de bienes y/o servicios	Amazon.com Boxweb.es	Cisco.com Dell.com

Fuente: (López y Sandulli, 2004).

Ahora hemos hablado también de la logística, en la Figura 11 y en la Figura 12, dentro de la relación entre los agentes del comercio electrónico y de conceptos importantes; pero vamos a asociar este punto con el desarrollo de las ventajas para las empresas.

2.2.5. Colombia

En Colombia, el *e-commerce* tiene una dinámica diferente a la del resto del mundo. Los consumidores aún están en un proceso de adaptación y las ofertas en el mercado no son suficientes. En el año 2013 las compras de los colombianos por Internet ascendieron a 2.500 millones de dólares, equivalentes al 0,2% del Producto Interno Bruto (PIB), aumentando un 35%, en promedio, respecto al año inmediatamente anterior, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (“Comercio electrónico crece a pasos lentos”, 2014).

Los negocios están concentrados en pocos ofertantes, siendo los más fuertes las aerolíneas Avianca y la agencia de viajes Aviatur, los siguen Mercado Libre y cadenas como Éxito y Falabella (“Comercio electrónico crece a pasos lentos”, 2014).

Tabla 1. Internet en Colombia. Top 20 Retail (agosto/2013)

Medios	Total visitantes únicos (000)	% de alcance
Mercado Libre	3.069	26,1
Amazon Sites	936	8,0
Apple.com Worldwide Sites	779	6,6
Dafiti Sites	553	4,7
Buscape Company	548	4,7
Linio Sites	539	4,6
Éxito.com	524	4,5
Avg.com	461	3,9
Falabella.com.co	408	3,5
Microsoftstore.com.co	346	2,9
Samsung Group	344	2,9
Alibaba.com Corporation	327	2,8
Hewlett Packard	318	2,7
Alkosto.com	220	1,9
123RF.com	191	1,6
PriceGrabber	182	1,5
Dell	181	1,5
Tuboleta.com	179	1,5
Quebuenacompra.com	178	1,5

Fuente: (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2013).

Según la directora de la firma consultora Forrester Research, Zia Daniell Widger, en su intervención en la Convención Global de Centros Comerciales de América Latina, el proceso del consumidor, al enfrentarse al *e-commerce* es similar entre países: empieza por hacer

transacciones con su banco, luego compra tiquetes o libros en tiendas de mucha confianza, más tarde adquiere productos que sean comparables con ofertas en los canales tradicionales y solo al final usa el canal electrónico para compras como ropa o accesorios, productos que la gente prefiere tocar, oler o probarse antes de adquirir. La expansión depende de la fuerza con la que entren los grandes almacenes. Sin embargo, esa entrada no es fácil y los retornos de la inversión pueden ser lentos. Los ingresos por *e-commerce* están creciendo pero las ganancias no son altas, al punto que muchos jugadores salen del mercado (“Comercio electrónico crece a pasos lentos”, 2014).

En Colombia la ley 1480 de 2011, que corresponde al Estatuto del Consumidor, regula también la protección al consumidor de comercio electrónico, desde la perspectiva de aumentar la confianza del usuario en los negocios basados en Internet, entre otras disposiciones, e incluye que los proveedores y expendedores ubicados en el territorio nacional tienen las siguientes obligaciones (Senado de la República de Colombia, 2014):

- Informar al consumidor de forma cierta, fidedigna, suficiente, clara, accesible y actualizada sobre la identidad y datos de contactos del proveedor o productor, las características y propiedades del producto, plazo de validez de la oferta, la disponibilidad del producto y en los contratos de tracto sucesivo su término de duración mínima, el precio total del producto incluyendo costos de envío e impuestos, los medios de pago con los que cuenta el consumidor y el tiempo de entrega del bien, el derecho de retracto y el procedimiento que tiene que adelantarse para hacerlo efectivo.
- Presentar al consumidor un resumen del pedido con su descripción completa, el precio individual de cada producto, el precio total y los costos adicionales en los que tenga que incurrir el consumidor.
- Remitir, a más tardar el día siguiente calendario de efectuado el pedido, el acuse de recibo, con la información de la entrega, precio, gastos de envío y método de pago.
- Dejar constancia en soporte duradero de la relación comercial, de la identidad del consumidor, su voluntad expresa de contratar y la forma en que realizó el pago.
- Contar con mecanismos de seguridad apropiados y confiables que garanticen la protección de la información personal del consumidor y de la transacción.
- Cuando el proveedor informe su membresía en algún esquema de autorregulación, organización para resolución de disputas u otro organismo de certificación, deberá proporcionar a los consumidores un método sencillo para verificar dicha información.

- Entrega del pedido en el tiempo estipulado en la ley. El producto deberá ser entregado durante los treinta días calendario después de la realización del pedido. En caso de que el producto no sea entregado en dicho plazo el consumidor podrá resolver el contrato y obtener la devolución de las sumas pagadas sin que pueda haber lugar a retención o descuento alguno. La devolución del dinero deberá hacerse efectiva en un plazo de treinta días calendario.
- Cuando el pago se realice mediante internet, PSE o call center o cualquier otro mecanismo de televenta o tienda virtual, y se haya utilizado tarjeta de crédito, débito o cualquier otro instrumento de pago electrónico, los participantes del proceso de pago deberán reversar los pagos que solicite el consumidor cuando sea objeto de fraude, o corresponda a una operación no solicitada, o el producto adquirido no sea recibido, o el producto entregado no corresponda a lo solicitado o sea defectuoso. Los portales de contacto (plataformas electrónicas en donde se compran y venden productos) tienen la obligación de exigir a sus oferentes información que permita su identificación y contacto, la cual debe estar disponible para los compradores y las autoridades. Adicional a la imposición de sanciones como consecuencia de la vulneración de las normas de la ley 1480 de 2011, puede imponerse como medida cautelar, por un término de treinta días prorrogables por treinta días más, el bloqueo temporal de acceso al medio de comercio electrónico, cuando existan indicios graves que por este medio se están violando los derechos de los consumidores.

La intención del Gobierno Nacional es estimular las oportunidades que generan las nuevas tecnologías de la información, pero también es clara la posibilidad de realizar fraudes, por lo que han buscado crear un marco regulatorio para entregar al consumidor las garantías que a la vez dan directrices para las empresas (“Comercio electrónico crece a pasos lentos”, 2014).

Negocios *e-commerce* o *e-business* no son otro mundo para definir un Plan de negocio pues requieren de un plan para que el equipo de trabajo, los inversionistas y los públicos interesados comprendan el proyecto, con algunas connotaciones; pero en este análisis debemos reconocer que aunque las tecnologías de la información han cambiado profundamente la manera de actuar de algunas empresas e industrias los fundamentos y pilares para formular el Plan de negocio deben ser los mismos, la ley de la oferta y la demanda sigue siendo aplicable a los mercados electrónicos, igual ocurre con los aportes realizados por Porter sobre estrategia, análisis de la industria y cadena de valor, las mezclas de mercadeo y las técnicas de flujos de caja libre, entre otros; el cambio está en sus aplicaciones y matices. El aparte más difícil es identificar la estrategia y delimitar el modelo de negocio para generar robustez a su fuente de valor (López y Sandulli, 2004).

3. Aspectos metodológicos para el desarrollo de este trabajo de grado

3.1. Tipo de estudio

Esta situación de estudio se aborda hasta un nivel de profundidad explicativo, aunque inicialmente realiza una descripción de dos temas: el Plan de negocio y el comercio electrónico. Pero en realidad se busca llegar a un punto propositivo de una guía o modelo de acción para el desarrollo de planes de negocio con particularidades específicas para comercio electrónico a partir del análisis de los estudios descriptivos.

Este estudio es de tipo explicativo porque su propósito es ir más allá de la descripción de los conceptos; si bien contiene elementos descriptivos y busca realizar una correlación entre dos temas que presenta en su formulación final, el objetivo es identificar las raíces importantes para la concepción de negocios, específicamente, basados en comercio electrónico.

La investigación que se desarrolla es de carácter cualitativo porque su proceso de realización se basa en la búsqueda de conceptos, reflexiones, teorías, prácticas y diferentes proposiciones alrededor de los planes de negocio y factores críticos para la concepción de *e-commerce*, para ampliar la investigación en este ámbito y proponer la mejor ruta para la redacción de planes, describiendo los aspectos decisivos en su planeación.

3.2. Sujetos

Los sujetos de estudio son los diferentes modelos propuestos para la construcción de planes de negocios, porque lo que se quiere hacer es verificar que las proposiciones planteadas por diferentes escritores contengan los elementos clave para *e-commerce*.

3.3. Instrumentos o técnicas de información

Los datos fueron recopilados a través del análisis de documentos y la observación de estudios sobre planes de negocio y particularidades y especificidades de los negocios basados en comercio electrónico, porque el objeto de estudio son los modelos de construcción de planes de negocio, desde la literatura académica que ya se tiene.

Se utilizan estos dos instrumentos para recopilar la información, para poder conectar y complementar los datos.

4. Contenido propuesto de un Plan de negocio

Buendía propone la siguiente estructura lógica para reunir la información planteada en los diferentes macro componentes ilustrados en la Figura 4 (Pérez, 2007):

- a. Descripción del negocio: principales atributos, historia, descripción del producto o servicio, definición de la industria, descripción del mercado, misión, visión, objetivos y metas.
- b. Análisis SWOT (DOFA): análisis externo y análisis interno.
- c. Análisis del mercado: límites geográficos, tendencias, características, segmentación, nicho, factores de decisión y competidores.
- d. Estrategia competitiva: grado de rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevas entradas, amenaza de sustitutos, poder del comprador, poder del proveedor y complementadores.
- e. Sistema de negocios: sistema operativo, sistema de mercadotecnia y sistema organizacional.
- f. Proyecciones financieras: análisis de costos y beneficios, estado de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo, razones financieras, retorno de la inversión y punto de equilibrio.
- g. Resumen ejecutivo.

Cada punto requiere un desarrollo especial y tiene sus cuestionamientos propios, que se desarrollarán a continuación.

Antes, incluiremos la Figura 11, donde Weinberger resume la estructura, que es también similar, a grandes rasgos, a lo que Buendía propone y será el orden en que trataremos cada punto del Plan de negocio.

El procedimiento a seguir será examinar las proposiciones de Buendía y Weinberger para que nos permitan reconocer los factores importantes de análisis y la consideración necesaria para resolver en el Plan de negocio, debido a que el objetivo en este trabajo es contribuir a que los proyectos nuevos puedan surgir con datos y bases sólidas estudiadas a nivel interno y externo, para la sostenibilidad, más allá del usuario de la información plasmada en el Plan.

Figura 11. Estructura propuesta por Weinberger

Resumen ejecutivo
Formulación de idea de negocio
Análisis de la oportunidad
Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico
• Análisis FODA
• Visión
• Misión
• Objetivos estratégicos
• Estrategia genérica
• Fuentes de ventajas competitivas
• Alianzas estratégicas
Plan de marketing
Plan de operaciones
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones
Anexos

Fuente: (Weinberger, 2009).

4.1. Resumen ejecutivo

Buendía plantea el Resumen ejecutivo como la última parte del Plan, mientras que Weinberger considera que debe incluirse inicialmente (Weinberger, 2009). Ambos coinciden en que esto es lo primero que lee un inversionista, que es la parte que puede o no capturar la atención del lector del documento, por lo que deber ser conciso, atractivo, explícito y sustancioso en su cobertura de los puntos clave del Modelo de negocio que se desglosará en el Plan (González y Sarabia, 2006).

La extensión debe ser máximo de tres páginas, en donde se refleje la siguiente información básica:

Figura 12. Resumen ejecutivo

Información contenida en el Resumen Ejecutivo
Sinopsis de la estrategia de la empresa, misión, visión, objetivos
Resumen del equipo gerencial y sus competencias
Descripción del mercado y argumentación de la diferenciación que genera la ventaja competitiva
Descripción del modelo de negocio
Datos históricos claves y proyecciones financieras estimadas
Inversión y financiación requerida, además de la explicación de la destinación específica de los recursos

Fuente: (Pérez, 2007).

Weinberger agrega el impacto positivo o negativo de la empresa, bien o servicio en la sociedad, como un punto que debe tratarse en el Resumen ejecutivo (Weinberger, 2009).

De esta manera, el Resumen ejecutivo debe satisfacer, eficaz y concretamente, las respuestas a las siguientes preguntas (Weinberger, 2009):

- ¿Cuál es la razón social de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura empresarial?
- ¿En qué tipo de negocio o sector se desarrollará la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir estas necesidades?
- ¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes y servicios ofrecidos?
- ¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?
- ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?
- ¿Cuáles son las razones económicas, sociales, técnicas y ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa?
- ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de su empresa / producto o servicio en la sociedad?

Así, en definitiva, “el Resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se implementarán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del Plan de negocio” (Weinberger, 2009).

4.2. Descripción del negocio: formulación de la idea

La descripción del negocio nos lleva a detallar los elementos necesarios para saber en qué consiste la propuesta de negocio y cómo va a funcionar. Los puntos que deben desarrollarse en esta sección del plan son los principales atributos de la empresa, la historia de la empresa, la descripción del producto o servicio, la definición de la industria (descripción del mercado) y la caracterización del equipo de trabajo (Pérez, 2007).

Cada capítulo del Plan de negocio debe ser un espacio de reflexión crítica ante las oportunidades y debilidades del proyecto; Sahlman, Weinberger, McKeever y Fullen coinciden en que lo que debe hacerse es visibilizar la oportunidad identificada en la idea de negocio, entendiendo quien es el usuario de la información depositada; particularmente, Sahlman basa la continuación de la concepción del plan en la respuesta a dos preguntas (Sahlman, 1997):

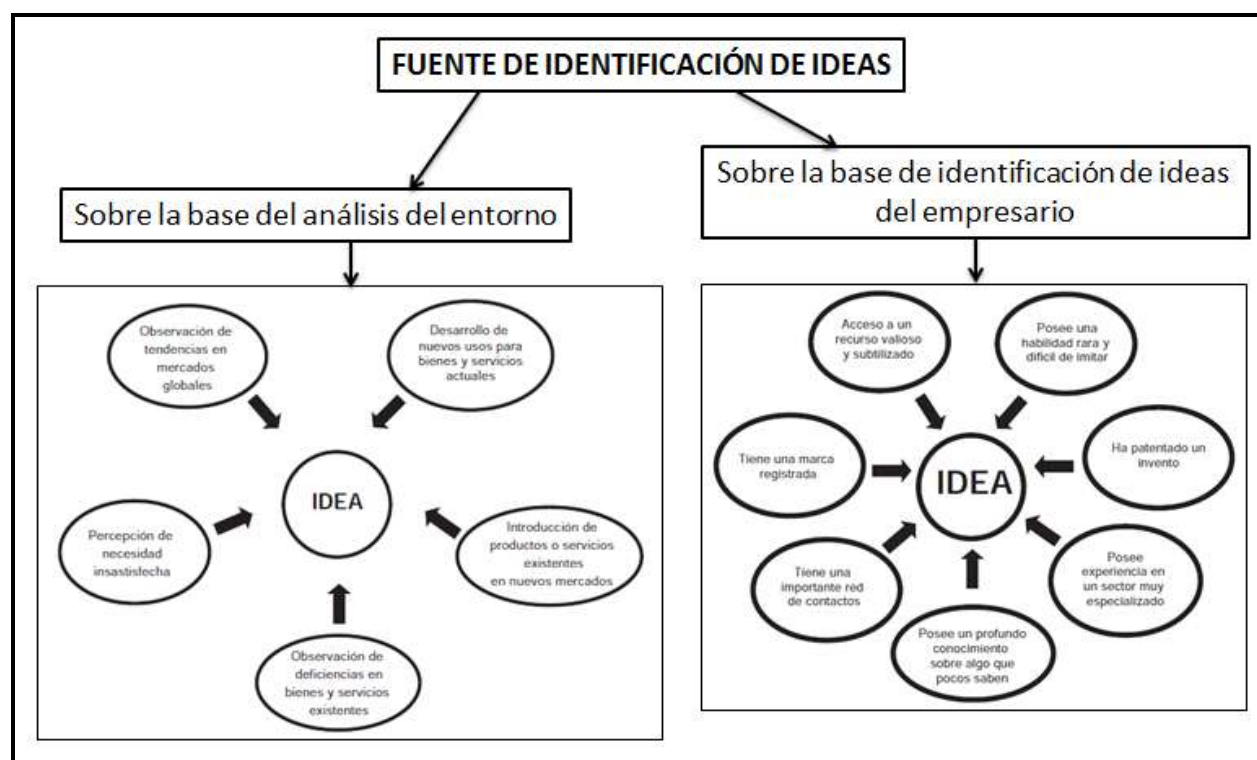
¿El mercado para este producto o servicio es “grande” o puede crecer rápidamente, o inclusive, ambas posibilidades?

¿El producto o servicio puede ser atractivo?

La formulación del negocio debe ser, entonces, producto racional y objetivo del detalle de la oportunidad identificada; en donde la idea es resultado de dos procesos de innovación que se inician en el análisis concienzudo de las respuestas a las dos preguntas anteriores, planteadas por Sahlman, como un análisis del entorno, comparado con el análisis de las fortalezas de los miembros del equipo emprendedor (Weinberger, 2009).

La Figura 13 nos muestra cómo la concepción de la idea de negocio es una mezcla de un análisis interno y externo, donde describir el negocio debe desarrollar esa oportunidad hallada:

Figura 13. Concepción de la idea de negocio



Fuente: (Weinberger, 2009).

Las fuentes de identificación de ideas del proyecto, en particular, son aspectos que se describen en los principales atributos de la empresa, producto o servicio y su identificación se explica también en el momento de contar la historia de la iniciativa.

Los atributos son entonces aquellas características que identifican la iniciativa, donde se evidencia la ventaja comparativa de manera introductoria a la descripción del producto. Esto basado en que la formulación del Plan de negocio debe ser desarrollada de tal manera que motive al usuario a continuar la lectura, bien sea como elemento motivacional para el usuario interno o como un documento para atraer el inversionista. Ernst & Young, en su guía para la elaboración de planes de negocio, señalan que el 85% de los planes de negocio no son realmente considerados por los inversionistas ya que la presentación del plan debe estar dirigida a la captación del interés del lector y a facilitar la lectura y comprensión del proyecto (Ernst & Young, 2001).

Adicionalmente, es importante y vital identificar eficazmente las mejores fuentes de financiación para cada emprendimiento y encaminar la definición de los atributos desde la perspectiva e intereses del lector, en caso de que este sea un posible inversionista (Ernst & Young, 2001).

En el momento de definir los atributos se desarrolla, además, el concepto de la empresa, productos y servicios; es decir, cuál es la esencia de la empresa o su razón de ser. Por ejemplo, Sodimac llegó a Lima con el concepto: tener todo para la casa al más bajo precio; Mc Donald's tiene el concepto: comida rápida y barata para gente con poco tiempo; Google tiene el concepto: búsqueda confiable, rápida, segura y relevante de información por Internet. Estos conceptos mencionan lo que será permanente en el tiempo, la razón de ser para la sociedad del proyecto (Weinberger, 2009).

Ahora bien, el origen de la generación de la idea de negocio, la concepción del modelo y la motivación para la construcción del Plan de negocio tienen una historia personal o grupal que es válido incorporar al documento del plan: cómo nació la idea o empresa, desde cuándo existe, qué motivó su creación, hechos importantes desde su origen y desarrollos (Weinberger, 2009).

Posteriormente, se procede a describir como tal el producto o servicio, es decir, detallar el modelo de negocio. Su definición responderá a diferentes cuestionamientos (Weinberger, 2009):

¿Quién es el cliente y cuál es su perfil?

¿Con qué productos, servicios o procesos se satisfacen sus necesidades?

¿Cómo se logran las utilidades de la empresa?

Sahlman amplía las inquietudes:

Figura 14. Descripción del producto o servicio

¿Esta es o no la oportunidad de su vida?

Nueve cuestionamientos que todo Plan de negocio debe poder responder

- ¿Quién es el cliente del nuevo producto o servicio?
- ¿Cómo va el cliente a tomar la decisión de comprar el producto o servicio?
- ¿En qué grado convence el producto o servicio al cliente de comprarlo?
- ¿Cómo se va a realizar la fijación del precio del producto o servicio?
- ¿Cómo se va a llegar a todos los segmentos de clientes identificados?
- ¿Cuál será el costo (en tiempo y en recursos) de generar clientes?
- ¿Cuál será el costo de producir y distribuir el producto o servicio?
- ¿Cuál será el costo del soporte al cliente?
- ¿Es fácil retener a los clientes?

Fuente: (Sahlman, 1997).

Aunque estas preguntas se irán respondiendo a medida que se prepare el Plan de negocio, deben estar claramente escritas en el Resumen ejecutivo y en la descripción del producto o servicio (Weinberger, 2009), manteniendo la coherencia de los argumentos, supuestos y evidencias desarrollados a lo largo del plan.

Hemos puesto énfasis especial en que la generación de la idea es producto de un análisis externo e interno; entonces, una vez definidos los atributos, la historia y el modelo de negocio, es consecuente registrar el análisis del entorno y la descripción del mercado que respalda la oportunidad identificada.

Las oportunidades surgen de un contexto y su impacto se genera en todos los aspectos y perspectivas del proceso emprendedor, desde la identificación de la idea de negocio hasta su desarrollo. Un cambio en el contexto vuelve una oportunidad de negocio atractiva y factible; o viceversa (Sahlman, 1997).

De esta manera, el análisis del entorno constituye el estudio de las amenazas y de las oportunidades que tienen acción sobre la puesta en marcha de la idea de negocio, incluyendo las variables asociadas al contexto económico, social, político, legal, tecnológico y ambiental (Weinberger, 2009).

Sahlman hace énfasis en que el contexto es dinámico, por lo que introduce el concepto de “riesgo” al campo de análisis del entorno y explica cómo este componente debe administrarse.

Un Plan de negocio es una fotografía de lo que podría suceder en el futuro; de manera que muestra la oportunidad identificada, a las personas y su entorno desde diferentes ángulos, ofreciendo posibilidades coherentes respecto a lo que podría suceder, desplegando diferentes posibilidades de acciones y reacciones respecto a un contexto que cambia constantemente (Sahlman, 1997).

Es responsabilidad del direccionamiento del modelo de negocio el cambio de la distribución, donde pueda aumentarse la probabilidad y las consecuencias del éxito buscando reducir la probabilidad y las consecuencias de los problemas. Cuando se elabora la estrategia empresarial se debe tener un mapa de puntos sensibles e, inclusive, tener claro el final del proceso de la oportunidad identificada (Sahlman, 1997).

La idea de negocio tendrá una mayor credibilidad si los riesgos son identificados, más que ignorados y definidos en el marco de su potencialidad para alterar negativamente los resultados esperados (Ernst & Young, 2001).

Posteriormente, una vez identificados los factores no controlables asociados al contexto, pero que pueden buscar minimizarse en cuanto a su impacto en el éxito o fracaso en el desarrollo de la oportunidad a través de un correcto análisis de riesgos, puede procederse a caracterizar las fortalezas y debilidades internas.

Adicionalmente, la formulación del negocio debe ir respaldada por la descripción del mercado y de la industria. “¿Cuál es el perfil de su potencial cliente? ¿Cuánto cree que el potencial cliente le comprará en los próximos meses? ¿Cuánto estará dispuesto a pagar por el bien o servicio ofrecido? ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio por los que el cliente estaría dispuesto a pagar más o dejar a su actual proveedor?” (Weinberger, 2009).

Lo anterior es parte del análisis del mercado que debe convencer de que realmente hay un mercado potencial para la idea de negocio; es en este punto en donde se pueden cometer equivocaciones, exagerando en las perspectivas, por lo que deben estudiarse, con el mayor nivel de detalle, los cuestionamientos planteados en el párrafo anterior con el fin de definir:

- Límites geográficos del mercado.
- Tendencias del mercado.
- Características demográficas, sociales y culturales del mercado.
- Segmentación y nicho del mercado que pretende cubrir la empresa.
- Factores de decisión de los clientes.
- Productos que compiten en el mismo mercado (Pérez, 2007).

Resulta provechoso tercerizar el desarrollo de este análisis del mercado para evitar subjetividades (Weinberger, 2009).

Por su parte, para realizar el análisis de la industria Michael Porter nos ha dado una importante herramienta como base para la aplicación a cada Plan de negocio, incluyendo entonces en este análisis el modelo de las cinco fuerzas que contribuyen a la determinación de la vida útil de una empresa, debido a que, mediante el conocimiento de la estructura de la industria, pueden tenerse claras las reglas de juego y la selección de la estrategia más adecuada (Pérez, 2007).

Claramente, toda la información consignada debe ser consecuente y coherente entre sí; es decir, la descripción de los atributos, de los objetivos y de las características de cada miembro del grupo deben tener una razón basada en el conocimiento del contexto, del mercado objetivo descrito y de la industria.

Una vez estudiado el mercado y la industria, es prudente caracterizar el equipo de trabajo que se propone de acuerdo a las fortalezas que pueden potenciarse a través de cada miembro. Este equipo es parte de la descripción del negocio debido a que será el que desarrolle la idea y que identifique la oportunidad.

Tanto para una empresa en marcha como para un nuevo proyecto, presentar quiénes serán los “socios” permite evaluar las capacidades, experiencias, habilidades y valores personales, para poder aprovechar al máximo las fortalezas en conocimiento y experiencias de cada uno. Para un inversionista será importante identificar este equipo para poder desarrollar una confianza en el proyecto y establecer sus actitudes y aptitudes (Weinberger, 2009).

Figura 15. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2001).

Este será entonces el capítulo del Plan de negocio que hablará sobre la descripción del nuevo negocio; posteriormente, una vez demostrado que existe la oportunidad la ruta será definir cómo se llevará a cabo.

4.3. Plan estratégico

El plan estratégico del negocio delimita el rumbo y el alcance del negocio, de manera que presenta la misión, la visión, los objetivos estratégicos y el enfoque de la estrategia para el logro de los objetivos (Pérez, 2007). Estos puntos deben ser el producto del análisis realizado en la descripción del producto o negocio, donde se definió la industria y el mercado, además de los atributos del proyecto y las fortalezas del equipo de trabajo.

Entonces, antes de describir el plan estratégico es apropiado resumir las variables importantes y sensibles para la sostenibilidad del negocio, identificadas en la descripción del producto, mediante un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (Weinberger, 2009).

La matriz producto del análisis DOFA es una herramienta dentro de la planeación estratégica y el diagnóstico de la situación interna de una organización a través de la visibilización de sus puntos fuertes y débiles, así como de su evaluación externa, al referirse a las oportunidades y amenazas asociadas al contexto. Para empresas nuevas el diagnóstico interno está basado en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo emprendedor (Weinberger, 2009).

Figura 16. Aspectos para tener en cuenta en el análisis DOFA

- Al estudiar el ambiente "*externo*" las empresas identifican lo que "*podrían*" hacer basándose en el análisis de oportunidades y amenazas.
- Al estudiar el ambiente "*interno*" las empresas identifican lo que "*pueden*" hacer, sobre la base del análisis de las fortalezas y debilidades internas de la empresa.
- Las fortalezas son importantes en la medida que son utilizadas para explotar una oportunidad o para contrarrestar una amenaza y son fuentes potenciales de ventajas competitivas.

Fuente: (Weinberger, 2009).

A partir del panorama aportado por el análisis DOFA podemos determinar el direccionamiento y las perspectivas de la empresa, definiendo (Armijo, 2009):

- Su visión: ¿cuál es el futuro deseado? ¿En qué horizonte de tiempo? (Weinberger, 2009).
- Su misión: ¿quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Para quienes? La definición de la misión debe contener el propósito de la organización, la descripción de los productos o servicios finales o aquellos que entrega, la identificación de los usuarios y el efecto que se espera lograr en un plazo determinado. La misión debe ser eje y, a la vez, delimitar las

decisiones directivas, de manera que debe estar involucrada y validada a través de los diferentes procesos de la organización (Armijo, 2009).

En el momento de establecer la misión “la idea es que su redacción sea lo suficientemente corta, para que todos los miembros de la organización la recuerden, pero también debe ser lo suficientemente precisa para que la empresa pueda diferenciarse claramente de sus competidores (Weinberger, 2009).

Figura 17. La planeación estratégica



Fuente: (Armijo, 2009).

- Sus objetivos estratégicos: ¿a dónde queremos llegar? ¿Qué resultados esperamos lograr? Son los logros que el proyecto espera concretar en un plazo determinado para el cumplimiento de su misión de forma eficaz.

Al establecerse los objetivos estratégicos se busca que estos sean útiles y permanentes para toda la organización, y que su medición pueda realizarse, idealmente, de forma cuantitativa. Entonces, estos evidencian las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y son insumo para la definición de los indicadores de resultado final o impacto y, a su vez, fundamentan los planes de acción. En la Figura 18 se muestra el desarrollo del plan estratégico que hasta este punto hemos desarrollado:

Figura 18. Cadena básica de planificación estratégica



Fuente: (Armijo, 2009).

El vínculo entre cada etapa de construcción del plan estratégico y la coherencia entre cada punto definido debe mantenerse en cada nivel de decisión, de tal forma que, como aspecto final, puedan definirse las estrategias, ¿cómo se pueden alcanzar los objetivos o cómo puede llegarse a los resultados esperados?, ¿cómo voy a responder a la competencia para lograr los objetivos y ser sostenible luego? (Armijo, 2009).

- Estrategia: es la base para la toma de decisiones de los cursos de acción propuestos al definir las metas y los criterios de prioridades para asignación de recursos. El enfoque con que va a enfrentarse la competencia es un punto indispensable que debe definirse al decidir la estrategia, porque va a seleccionarse el direccionamiento de las acciones y los esfuerzos del equipo emprendedor para ingresar a un mercado y mantenerse en él (Weinberger, 2009).

En este punto se verá la estrategia desde una perspectiva conceptual; luego, en el Capítulo 4 se analizará la definición de la estrategia desde el punto de vista de su importancia y conformación decisiva para el éxito, especialmente como estudio de un modelo de *e-commerce*, concepto que posteriormente también se explicará.

Entonces, el enfoque estratégico seleccionado puede enmarcarse en cuatro opciones: estrategia de liderazgo en costos, estrategia de diferenciación, estrategia de enfoque en costos o estrategia de enfoque en diferenciación (Weinberger, 2009).

Cuadro 3. Estrategias del negocio

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	ESTRATEGIA DE ENFOQUE EN COSTOS	ESTRATEGIA DE ENFOQUE EN DIFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica cuando el empresario quiere captar una gran porción del mercado. El precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque consiste en mantener las características o atributos que muestran la diferencia. • Deberán tener un buen presupuesto de marketing para dar a conocer a los clientes las características que hacen único su producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo se orienta solo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo sigue orientado solo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad para diferenciar el producto o servicio y presentarlo como único.

<ul style="list-style-type: none"> • Enfocadas en el análisis y control de los costos, la eficiencia en su trabajo es una de las características fundamentales. • En este caso el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios, existen pocas posibilidades de lograr las diferencias entre productos, los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca y existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa estará orientada a brindar un producto o servicio con características y atributos distintivos, que sean valorados por el cliente y que por lo tanto esté dispuesto a pagar un precio superior al promedio del mercado. 		
<p>En general, cuando se trata de una nueva empresa con una sola unidad de negocio, el objetivo fundamental es ingresar al mercado y a través de una de las cuatro estrategias que acabamos de presentar competir en busca de una posición en la industria.</p> <p>“Si la empresa ya está en marcha, o tiene algún tiempo en el mercado, el empresario tiene la posibilidad de hacer que la compañía crezca, se expanda, se achique o desaparezca. En ese momento, el empresario debe analizar el entorno, las capacidades de la empresa y tendrá que definir qué es lo que más le conviene a la organización. Entonces, el análisis estratégico ya no es para definir qué estrategia competitiva se empleará sino para determinar una postura competitiva. Las tres posturas competitivas para empresas que están en marcha y que desean crecer o expandir sus operaciones suelen ser las siguientes: estrategias de integración, estrategias intensivas y estrategias de diversificación”.</p> <p>“Cualquiera sea la situación, tengamos en cuenta que las variables del entorno, los elementos de la industria y los factores internos de la organización determinarán la postura competitiva de la empresa”.</p>			

Fuente: (Weinberger, 2009).

Es importante entonces retomar de nuevo el concepto de “ventaja competitiva” y que intensifica el efecto de la selección de la estrategia adecuada, al referirnos a esta como la característica específica que tiene el modelo de negocio propuesto por el equipo emprendedor para crear valor para el cliente, siendo costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales y potenciales competidores (Weinberger, 2009).

La búsqueda de una posición competitiva favorable guía la construcción del plan estratégico, que a su vez, a corto, mediano y largo plazo, afecta toda la organización y despliega la generación de los planes operativos de cada una de las áreas funcionales básicas: marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas (Weinberger, 2009).

4.4. Plan de marketing y de ventas

Al abordar el área de marketing de la organización, se establecerán los planes, políticas y procedimientos necesarios para llevar el producto o servicios al público indicado, en el momento y lugar preciso, a un precio justo y con una buena promoción, refiriéndonos así a la selección de la mezcla adecuada de las 4P: Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución (Pérez, 2007).

Sin embargo, para conformar la combinación más efectiva para el negocio de las 4P, denominada como *marketing mix*, el equipo emprendedor deberá hacerse los siguientes cuestionamientos, que ya habíamos planteado previamente (Weinberger, 2009):

- ¿Cuáles son los atributos del producto o servicio que le agregan valor al cliente?
- ¿Cuál es el perfil del cliente?
- ¿Cuál es el comportamiento del consumidor?
- ¿Cuáles son las características de los competidores?
- ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ¿Cuál es el número de potenciales clientes?

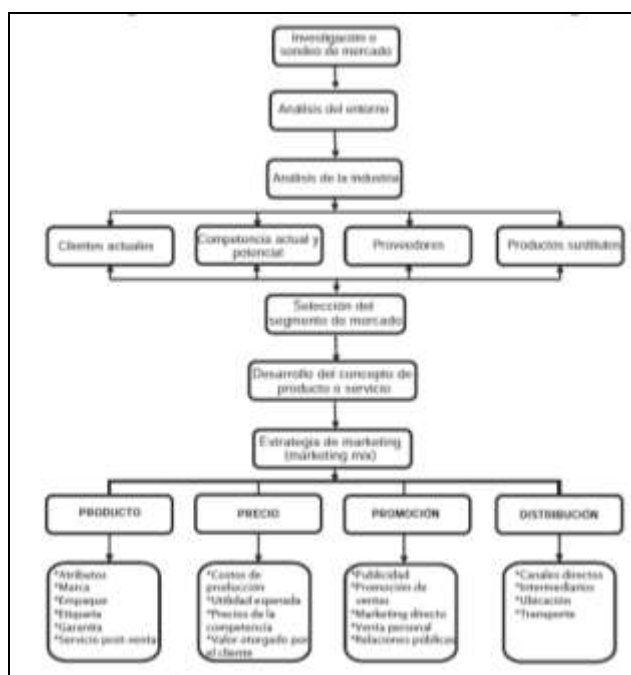
De esta manera, se iniciará por definir el segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, basados, obviamente, en el plan estratégico definido en el punto anterior.

Una vez se entienda a qué tipo de consumidores se dirigirán los esfuerzos de mercadeo, podrán expresarse los objetivos de marketing, desde la perspectiva clara de las ventas, de acuerdo al mercado, las expectativas del empresario, la capacidad de producción y de endeudamiento de la empresa (Weinberger, 2009).

Los objetivos deben ser precisos y tener indicadores que permitan evaluar, en términos cuantitativos y en períodos determinados, su desempeño, de acuerdo a unas metas planteadas, que se busca que sean constantemente controladas (Weinberger, 2009). Si ya se tiene entonces el horizonte y las metas claras, se continuará entonces con la proposición del *marketing mix* que se planteará de acuerdo a todas las realidades y planteamientos previos, generados en los puntos anteriores.

Es útil y razonable ir entendiendo el desarrollo del Plan de negocio no como la generación de información y planes por área sino como un conjunto de áreas funcionales interrelacionadas, conectadas mediante relaciones de causa y efecto ante decisiones en cada una de ellas, que actúan como un rompecabezas. Así, en el proceso de constitución del plan de marketing nos devolveremos a instancias previas del Plan de negocio para plantear la mezcla adecuada de las 4P, como se muestra en la Figura 19.

Figura 19. Proceso de desarrollo del plan de marketing



Fuente: (Weinberger, 2009).

La Figura 20 muestra también el proceso de marketing, pero especifica cómo después de la concepción de la estrategia de *marketing mix* debe hacerse un continuo seguimiento y control de los resultados, todo en función de los objetivos de posicionamiento y del segmento seleccionado, buscando una relación rentable entre todos los ítems del rompecabezas. La Figura 19 es importante porque muestra una secuencia donde identificamos que la información para constituir el plan surge de análisis estrictos del entorno y de la industria, pero la Figura 20 nos muestra la interrelación de todos los aspectos.

Figura 20. El proceso de marketing



Fuente: (Pérez, 2007).

Es claro entonces que el proceso no termina en la definición de las 4P. Las actividades van más allá de vender y los objetivos deben contener en su formulación la generación de relaciones duraderas y rentables con los clientes, por lo que la estrategia debe tener un apartado especial para el planteamiento de sus relaciones con el cliente y el servicio postventa (Pérez, 2007).

El *marketing mix* apunta entonces a la selección de la combinación más eficiente para lograr un posicionamiento diferenciado y ocupar un lugar en la mente del consumidor o el cliente a través de la recordación de algún atributo en particular del producto o servicio ofrecido o, inclusive, del servicio al cliente, que también puede representar la diferencia (Weinberger, 2009).

4.5. Plan de operaciones

El plan de operaciones está asociado a la infraestructura adecuada, la ubicación conveniente y al sistema de producción y distribución eficiente para que el negocio sea sostenible. Es en esta área donde se desarrollará (Weinberger, 2009):

- El producto o servicio de acuerdo a las necesidades detectadas y el mercado objetivo.
- La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- La estimación de los costos y el manejo de los recursos para una mayor eficiencia y productividad.
- Los estándares de calidad para mantener el control sobre las características del producto o servicio.
- Las normas, procesos y actividades de producción para garantizar el orden, el control y el cumplimiento de los estándares.
- La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos para un flujo productivo ordenado.
- Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos para el cumplimiento de objetivos de plazos y calidad.
- La estimación de la capacidad y el tamaño de la producción para cumplir con las metas empresariales.
- La programación del personal y las necesidades de capacitación de acuerdo con las tareas y objetivos de producción.
- El control de inventarios para lograr un abastecimiento adecuado.
- Las necesidades de transporte de insumos y productos.

No puede olvidarse la importancia de mantener la coherencia entre la demanda estimada y la capacidad de producción disponible, pero los objetivos deben enfocarse en la productividad desde la perspectiva de satisfacción y expectativas del cliente, convirtiendo la calidad en la base de un plan de operaciones, por lo que la planeación, el seguimiento y el control son factores decisivos para la máxima eficiencia.

4.6. Diseño de estructura organizacional y plan de recursos humanos

El sistema organizacional hace referencia a la manera en que se administrarán los recursos humanos, físicos, financieros e informáticos de la empresa, como soporte legal y procedimental del proyecto emprendedor; es decir, es en este punto donde se definirá la forma de propiedad, la estructura organizacional y la división de los puestos gerenciales clave de acuerdo a las habilidades y cualidades técnicas (Pérez, 2007).

El plan de recursos humanos y el diseño de la estructura, adicional a una sección especial asociada a la decisión de la propiedad legal de la empresa, deberá considerar (Weinberger, 2009):

- Las principales funciones que se requieren en el negocio. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser tercerizadas.
- Los cargos clave.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudan a administrar el recurso humano.
- El subsistema de compensación.
- Las medidas de control del trabajo. La medición de los resultados de las actividades.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores.

Figura 21. Plan de recurso humano



Fuente: (Toro, 2002).

La idea es que todas estas actividades estén descritas clara, precisa y sencillamente en manuales de funciones y de procedimientos administrativos, y que sean socializados entre todas las personas que harán parte de la estructura organizacional.

La Figura 15 diagrama las actividades asociadas al plan de recurso humano como un macroproceso de la organización, teniendo en cuenta el recurso humano como elemento clave del éxito empresarial y por lo tanto, la relación del equipo de trabajo como un factor de generación de ventajas.

El recurso humano es parte fundamental del éxito, por lo que es igual de importante atraer, desarrollar y retener las personas laboralmente competitivas y talentosas. Ya hemos visto que esto es un factor de diferenciación (Weinberger, 2009).

4.7. Plan financiero

El plan financiero deberá integrar todas las decisiones que se han tomado a lo largo de la preparación del Plan de negocio y, además, demostrar que la producción y comercialización del producto o servicio, objeto de este plan, permitirá generar una retribución económica a cambio del dinero invertido, argumentando la viabilidad económica y financiera del proyecto (Weinberger, 2009).

Si el Plan de negocio es para un nuevo negocio de una empresa en marcha, deberá empezar por el detalle de la situación financiera actual de la organización, reflejando su estado de ganancias y pérdidas, balances generales, flujos de caja mensuales e indicadores financieros; pero, si por el contrario, el Plan de negocio es de una nueva iniciativa empresarial, tendrá que comenzar por expresar los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras (Weinberger, 2009).

Los supuestos y datos sobre los que se construye el plan financiero son sumamente críticos. Debe tenerse cuidado con las bases sobre las que se establecen asegurando su justificación con base en datos históricos, estudios de mercado y evidencias claras. La idea es que el plan financiero tenga la información indicada y pertinente, considerando horizontes de tiempo de máximo cinco años para su proyección y teniendo en cuenta que los supuestos que se han usado son siempre motivo de duda ante contextos y mercados dinámicos (Deloitte & Touche, 2003).

Los datos para las proyecciones son aquellos objetivos establecidos a lo largo del Plan de negocio: el volumen de ventas estimado, el precio de venta, el volumen de descuentos estimados, los costos unitarios, los costos totales, los costos fijos y variables y los gastos proyectados. Por su parte, los supuestos se hacen en función de aquellas variables que no podemos controlar y a las que nos tendremos que adecuar (Weinberger, 2009).

Ahora bien, las políticas que deben definirse, normalmente, están relacionadas con las directrices respecto a los créditos a clientes, descuentos, pago de proveedores y manejo de inventarios (Weinberger, 2009).

Los estados y proyecciones financieras que se recomiendan incluir en el Plan de negocio son:

- Análisis de costos y beneficios.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Estado de resultados proyectado.
- Balance general proyectado.
- Análisis del capital de trabajo, de la inversión inicial y proyección del flujo de caja.
- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio.

En este último punto, la idea es construir diferentes escenarios, tanto optimistas como pesimistas, que permitan evidenciar las variables de mayor importancia y que concentrarán una mayor atención. La transparencia es fundamental en el desarrollo de todos estos puntos, todo negocio es riesgoso y eso es claro, la clave está en contar con un buen Plan de negocio que permita reducir la incertidumbre, que genere fortalezas internas necesarias y que prepare a la empresa para reaccionar adecuadamente frente a situaciones adversas (Weinberger, 2009).

4.8. Conclusiones como último componente de la estructura del Plan de negocio

Finalmente, el Plan de negocio debe terminar con algunas conclusiones que responderán a preguntas como:

- ¿La empresa es viable en términos económicos?
- ¿La empresa es viable en términos operativos?
- ¿La empresa es viable en términos sociales?
- ¿La empresa es viable en términos ambientales?
- ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?
- ¿Cuáles son las grandes oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?

- ¿Cuáles son los aspectos o condiciones indispensables para poner en marcha el proyecto?
- ¿Cuáles son los factores que permitirán la creación y el desarrollo de una ventaja competitiva?

En este recorrido realizado por los elementos clave de un Plan de negocio, desde la perspectiva de diferentes autores, es claro que cada uno realiza un énfasis diferente a los aspectos que considera clave. Por esta razón sería importante aumentar la explicación de toda la cantidad de interrelaciones en las decisiones de cada componente del plan y acentuar las relaciones entre las decisiones y la causa efecto de cada subsistema, entendiendo cada decisión no como un insumo de otro subsistema sino como un aditamento al contexto de cada subsistema, comprendiendo el sistema del negocio como una red de determinaciones tomadas, basadas en argumentos que realmente permitirán disminuir la incertidumbre y preparar el camino ante los diferentes riesgos e inconvenientes que puedan surgir, correspondientes entre sí.

También es clave entender la importancia de la información y del conocimiento del contexto y de las posibilidades para poder emprender el negocio e inclusive plasmar realidades en el plan, para tener unas potenciales fuentes de evidencias de los supuestos tenidos en cuenta.

Parte del reto comienza aquí y consiste en comprender qué es relevante y qué es una motivación sin fundamentos claros y precisos. Las estadísticas de éxito de un negocio basado en comercio electrónico que veremos en el siguiente capítulo nos permitirán evidenciar todas las falencias ante predisposiciones y precipitaciones que se pueden tener para emprender un negocio sin bases y soportes esenciales que debieron haberse considerado antes de comenzar.

5. Estructura propuesta para la preparación de planes de negocios enfocados en comercio electrónico en Colombia

En este punto se ha hecho un recorrido por diversos conceptos que han permitido ir realizando asociaciones y diversos mapas mentales. A partir de la concepción del Plan de negocio como un documento que contiene los pasos, requerimientos y prioridades para la realización de un negocio (Varela, 2009), el objetivo de este capítulo es diseñar un plan de acción desde la perspectiva de la unión de conceptos, de la claridad para el lector y de la efectividad de esta información para entender cómo realizar un Plan de negocio para *e-commerce* útil, homogéneo, coherente y relevante.

Particularmente, en mi caso, ver una gráfica de lo que debo hacer y luego enlazar las ideas me genera una ruta de trabajo y esto me permite actuar con mayor seguridad, porque desde el principio tengo clara la meta, la dirección, la justificación y la importancia de lo que estoy haciendo, para poder efectuarlo con todo el juicio, pasión e interés.

La metodología propuesta estructura los aspectos y piezas relevantes, además de entregar los fundamentos clave para formular cada elemento. Leer un documento extenso, donde es indispensable haber entendido y digerido toda la información, puede resultar confuso a la hora de “hacer”. Construir un Plan de negocio es un procedimiento donde se debe llevar a la práctica toda una diversidad de conceptos y teorías que se han estudiado. Es más, esto mismo puede suceder al terminar un programa de estudio; se tienen infinidad de conceptos pero no se encuentra un espacio mental de concurrencia entre una gran cantidad de conocimientos adquiridos. Este trabajo permite retomar conceptos, unirlos, enlazarlos, aprender sobre nuevos temas específicos y, finalmente, exponer un mapa que sea valioso, conveniente y provechoso, tanto para mí, para retener el saber conseguido, así como para alimentarlo continuamente. Ese es el propósito de este capítulo, el cual será totalmente práctico.

Cada negocio es un mundo particular, pero este modelo para la construcción de planes basados en *e-commerce* será una guía que busca poder aplicarse, en su esencia, independientemente de la idea de negocio que tenga el usuario de esta información, porque lo que se pretende entregar son los principios básicos.

“La elaboración de un Plan de negocio puede resultar una labor compleja y larga si no acotas bien tus objetivos. Cuando analices tu negocio *online*, céntrate en los aspectos importantes, elabora un documento corto que puedas ir ampliando, sáltate puntos que no sepas enfocar o no sean importantes, y obtén una visión global, realista y práctica de lo que quieres hacer y sobre cómo vas a generar ingresos” (“Plan de e-Negocio”, 2012).

La intención de este trabajo radica en lograr la formulación de un útil Plan de negocio y estimular la disminución de las estadísticas de fallos en emprendimientos en negocios *online*.

Figura 22. Etapa 1. Modelo para construcción de planes de negocio *e-commerce*: insumos para el Plan de negocio*

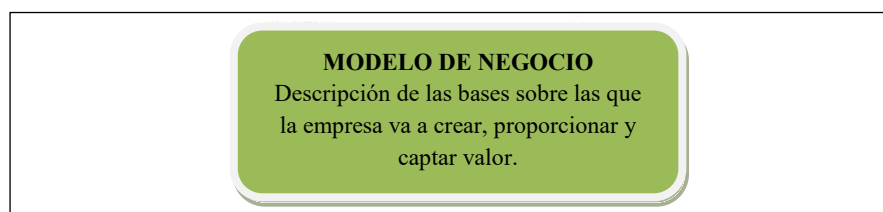


*Las figuras que no tengan fuente fueron elaboradas por la autora.

El primer paso es plantearse interrogantes sobre la idea de negocio que se tiene. Estos cuestionamientos harán desistir o seguir en el desarrollo del Plan de negocio y es donde la objetividad debe ser un factor predominante para responder preguntas como: ¿Se cómo hacerlo? ¿Es novedosa? ¿Se diferencia? ¿Es atractiva? ¿Es factible en mi entorno? ¿Tiene un mercado? ¿Es sostenible? ¿Tiene etapas posteriores?

Si la respuesta es positiva para todas estas preguntas entonces esta idea es una oportunidad y el paso a seguir consiste en entender cuál es el modelo de negocio, para redactarlo como insumo para realizar el Plan de negocio.

Figura 23. Descripción de la oportunidad: modelo de negocio



Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Una de las mejores maneras para describir el negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que va a seguir la empresa para generar ingresos, de tal manera que la ruta de acción esté segmentada como insumo para la construcción del plan de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2011).

El modelo Canvas es una herramienta útil para la presentación de los nueve módulos básicos de la descripción del negocio, la Figura 24 explica el contenido de este modelo y las preguntas que ya nos hemos hecho en la evaluación de la idea, pero ahora para probar la eficiencia y efectividad del modelo propuesto.

Figura 24. Modelo Canvas

Socios clave ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente?	Actividades clave ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco? Recursos clave ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)	Propuesta de valor ¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes por otros competidores?	Relación con los clientes ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones? Canales ¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	Segmentos de clientes ¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
Estructura de costos ¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?			Fuente de ingresos ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)	

Fuente: (Márquez, 2010).

Con esta herramienta, el objetivo es evidenciar y describir el modelo de negocio desde la perspectiva de la creación de valor. El negocio basado en comercio electrónico tiene unas particularidades y retos específicos, y es por esto que en la Figura 23, antes de saber que tenemos una real y objetiva oportunidad, cuando surge una idea, el emprendedor debe hacerse preguntas para reconocer la ventaja competitiva y responderse anticipadamente si el negocio vale la pena y si será sostenible.

Estas preguntas debe hacérselas el emprendedor ante cualquier inicio de un negocio; si su negocio está basado en comercio electrónico debe responder, con más rigor, si tiene algo que pueda hacer mejor que la competencia, que le cree una diferenciación y valor para el cliente, en un entorno dinámico donde la presión sobre el promedio de rentabilidad de la industria es mayor ante las posibilidades de acceso que tiene la competencia, como se explicaba en el Capítulo 4, numeral 4.5, sobre la estrategia y el Internet. Así planteadas las cosas, se tiene que presentar la construcción de la cadena de valor como el aspecto que generará, para un negocio en una plataforma web, la posibilidad de tener una ventaja competitiva.

La cadena de valor, a su vez, entregará información a la herramienta Canvas, para presentar el modelo de negocio.

De esta manera, se propone entonces utilizar la cadena de valor de Porter como insumo, a su vez, para la construcción del modelo de negocio, que se plasma en la herramienta Canvas.

Costruida la herramienta Canvas se tiene entonces el terial para empezar a redactar el Plan de negocio. La Figura 26 plantea las primeras redacciones que constituirán el documento que se va a preparar como guía para dar vida al negocio, ya teniendo claridades sobre la ventaja competitiva a la que se pretenderá apuntar y dirigir los esfuerzos para la diferenciación.

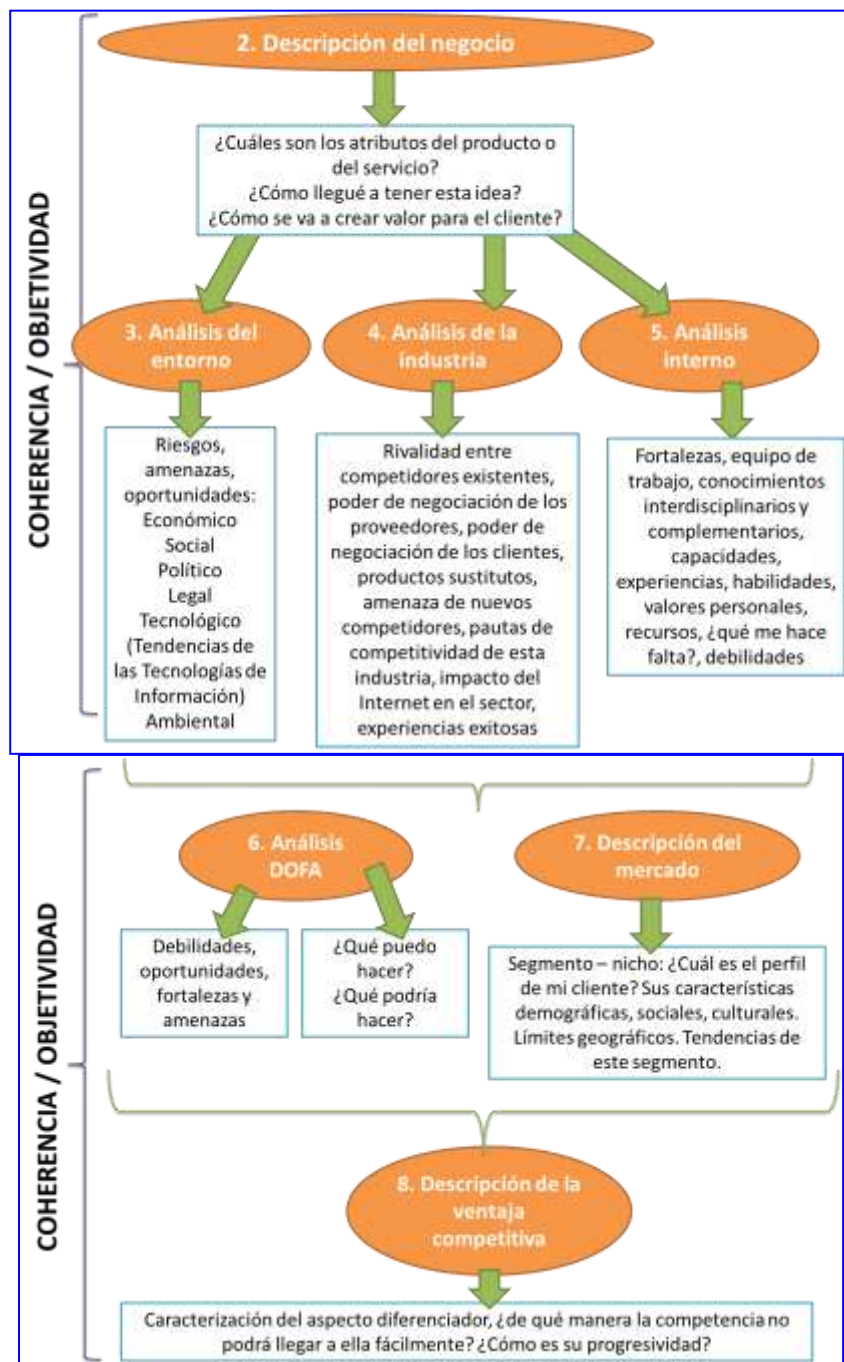
Para la preparación del Plan de negocio se redactará inicialmente la descripción del modelo de negocio, incluyendo toda la información respecto a la propuesta de valor, describiendo lo que se pretende hacer, sus atributos, la esencia del negocio, el público objetivo, qué se quiere transmitir al cliente y cómo se generará valor para incentivar la compra y fidelizar al consumidor.

Como estamos entonces ante una especie de *tienda online*, el diseño, la usabilidad y la accesibilidad serán parte de los atributos y elementos a desarrollar en esta descripción del negocio, desde la perspectiva de la búsqueda de la eficiencia, objetivos comunes a los competidores (este punto se encuentra analizado en el apartado sobre estrategia e Internet del Capítulo 4 (“Libro blanco del comercio electrónico”, 2007).

También deberá describirse cómo se presentarán los elementos de esta tienda: el catálogo de productos, el motor de búsqueda, el proceso de compra, los medios de pago, los mecanismos de promoción, oferta y fidelización y el manejo de la información de los clientes y su privacidad (“Libro blanco del comercio electrónico”, 2007).

Parte de los insumos de la etapa dos los entregará la etapa uno, donde se formuló el modelo de negocio; pero será indispensable completar y ampliar el contenido del documento realizando el análisis del entorno, el análisis de la industria y el análisis interno.

Figura 25. Etapa 2. Modelo para construcción de planes de negocio *e-commerce*. Descripción del negocio



Esta será la parte más importante para la construcción del Plan de negocio basados en comercio electrónico, porque es un mercado basado en la búsqueda, en un “esquema casi de directorio”. Los buscadores son la puerta de entrada, los consumidores los utilizan para encontrar lo que necesitan en las diferentes facetas de su vida, tanto personal como profesional, por lo que el flujo de información a la que puede acceder el consumidor le permite comparar, estudiar, identificar y seleccionar con quién materializará su compra, pudiendo conocer los datos de los bienes o servicios que necesita o quiere, ampliando el espectro de la competencia, obligando a analizar el mercado: los riesgos y la industria: competidores existentes, proveedores, poder de los clientes, posibilidad de entrada de nuevos competidores y posibles productos sustitutos. Aquí, nuevamente, Porter aportará herramientas para construir el Plan de negocio, obligándolo a probar el modelo de negocio ante el mercado y la industria a la que se enfrentará, utilizando el análisis de las cinco fuerzas (“Libro blanco del comercio electrónico”, 2007).

La comparación de las oportunidades del negocio con sus competidores debe tener en cuenta la historia del desarrollo de la comercialización *online* de estos productos o servicios, considerando si tuvo un período previo donde se ofrecía en establecimientos físicos y su evolución hacia el mercado *online*. Y, también deberá tener en cuenta que las barreras geográficas en estos mercados requiere mirarse desde la perspectiva del tipo de producto o servicio que se ofrecerá, porque la cantidad de competidores no dependerá de la ubicación geográfica del equipo emprendedor o del segmento de mercado al que se dirigirán los esfuerzos.

En este punto se tendrá entonces definido el negocio, sus atributos, modos de operación, límites, el segmento del mercado al que se apuntará basado en el análisis del entorno y de la industria realizado; esto deberá complementarse con una descripción del equipo de trabajo y sus fortalezas, además de los factores débiles que necesitarán esfuerzos para reforzarse. Pero la fórmula para generar valor deberá ser la combinación de la operación de toda la información que se incluirá en el Plan de negocio, porque la estrategia para crear valor deberá llevarse a todos los niveles de la organización y la estructura del negocio.

La información externa e interna a la empresa proporcionará los datos para el análisis DOFA del negocio, permitiendo identificar los riesgos por las amenazas y las debilidades y aprovechar las oportunidades y las fortalezas para contribuir a la generación de valor.

Y, finalmente, la Etapa 2 terminará con la redacción de la ventaja competitiva, a donde se apuntará la estrategia para aprovechar esa ventaja, que será la que le dará oportunidades al negocio de tener éxito. Claro que será importante preguntarse por la evolución de esa ventaja y si se tendrá un momento en que la competencia pueda igualarla y ofrecerla también.

Es importante especificar la ventaja competitiva, no solo desde la perspectiva del análisis de competidores en *e-commerce* sino en relación a otros productos o servicios ya existentes en el mercado tradicional.

En las figuras 22 y 25 se puede ver que se incluyen los elementos de coherencia y objetividad como factores clave en la redacción de cada punto de cada una de las etapas, donde la razón, como ya se ha mencionado en varios apartados de este estudio, será la que acompañe la preparación y redacción del Plan de negocio. El éxito de otros negocios basados en comercio electrónico no podrá ser la motivación para redactar el plan y emprender un nuevo negocio, el análisis coherente y objetivo de la ruta de acción establecida en cada etapa del Plan de negocio será vital para la utilidad y la aplicación del documento que se está preparando.

Entendiendo y delimitando el negocio, teniendo clara la ventaja diferenciadora que se cuidará y aprovechará, podrá pasarse a la Etapa 3 para producir el plan estratégico, que se llevará a todos los niveles de la organización y que está basado en el aprovechamiento de la ventaja competitiva, acotado en la Etapa 2.

Figura 26. Etapa 3. Modelo para construcción de planes de negocio *e-commerce*. Plan estratégico



En la Etapa 3 va a definirse el marco de referencia para los planes operativos que se incluirán posteriormente en la Figura 28; lo que va a prepararse es una redacción, en términos de visión, misión, objetivos y estrategia, respondiendo a las preguntas que se presentan en la Figura 27: ¿Cuál es el futuro deseado?, ¿en qué horizonte de tiempo?, ¿cuál es el propósito?, ¿cuáles son los logros buscados?, ¿cómo se llegará a la visión deseada?, ¿cómo se alcanzarán los objetivos?, ¿cómo se responderá a la competencia?, ¿la estrategia buscará generar un liderazgo en costos?, ¿la estrategia se dirigirá a un liderazgo por diferenciación? El numeral 3.4.3., al presentar el plan

estratégico en la preparación del Plan de negocio, señala cómo puede definirse claramente cada elemento que hará parte del marco estratégico.

Pero es importante detenerse en este plan estratégico y tener en cuenta que la falta de visiones claras definidas, la falta de planes de contingencia, las deficiencias en el conocimiento y el análisis de la competencia y el desconocimiento de las preferencias del clientes, son las principales fuentes de fracaso de los proyectos de *e-commerce* (Jones, 2010).

Se están analizando los puntos específicos de un negocio basado en Internet para luego proponer un modelo de construcción del Plan de negocio, con el fin de identificar los aspectos que diferencian la estructuración de un negocio tradicional a uno enfocado en *e-commerce*, para tener todas las herramientas para estudiar e iniciar el negocio conociendo los riesgos y maximizando la preparación ante estos.

La operatividad de un negocio que base sus actividades comerciales en Internet no será quien genere una ventaja para la empresa ya que todas se concentrarán en la eficiencia de sus acciones para ofrecer sus productos y servicios a los consumidores. La eficiencia en las operaciones estará asociada al nivel de confianza, y la probabilidad de compra del consumidor será una característica básica del servicio. Entonces, si la operación no será una fuente de ventaja la estrategia tendrá un rol decisivo en el éxito del negocio (Porter, 2001).

Así, aunque Internet sea una tecnología extremadamente importante no puede cambiar todo para una empresa, solo por ser una tendencia general; sino que debe entenderse como un potente conjunto de herramientas que se deben utilizar con prudencia, en casi cualquier industria, como parte de cualquier estrategia. El Internet ofrece mejores oportunidades a las empresas de establecer posicionamientos estratégicos distintivos que lo que ofrecían las generaciones previas de las tecnologías de la información, estableciendo los procedimientos a través de los principios ya probados para una estrategia efectiva, que ya hemos analizado en el capítulo anterior sobre planes de negocios, el Internet por sí mismo no genera ventajas (Porter, 2001).

Puede que la novedad de las facilidades de compra por Internet genere una primera experiencia en este sentido del consumidor, pero la estrategia debe encaminarse a mantener el consumidor y que repita su compra, no solo se trata de atraerlo sino también de retenerlo. La creación de valor se convierte entonces en el árbitro del éxito de los negocios, tal como en los negocios tradicionales (Porter, 2001).

Pero, ¿cómo puede entonces crearse valor a través del uso de Internet? Michael Porter señala dos factores fundamentales para determinar las posibilidades de la rentabilidad de un negocio (Porter, 2001): la estructura de la industria, que determina la rentabilidad promedio de la competencia, y una ventaja competitiva sostenible, que permite a una empresa superar el promedio de rentabilidad.

Internet ha impactado industrias existentes reconfigurando sus procesos; pero la estructura de estas sigue siendo delimitada por las mismas cinco fuerzas (Figura 9): la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores, la amenaza de nuevos competidores y los productos o servicios sustitutos. La combinación de estas cinco fuerzas es la que define la estructura de la industria y será quien diagnosticará las probabilidades de producir ventajas y crear valor económico. Inclusive, para los negocios basados en Internet, el análisis de las cinco fuerzas se vuelve aún más importante al conversar con un mundo más abierto y asequible, aumentando el tamaño global del mercado y la capacidad del consumidor para obtener información y realizar comparaciones, inclusive con sustitutos (Porter, 2001).

La Figura 20 muestra entonces el impacto de Internet en el momento de analizar la industria en la que el negocio estará inmerso, desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter. Los puntos que tienen un más previo son facilidades que ha brindado Internet, mientras que aquellos que tienen un menos antecediéndolos son dificultades o amenazas gracias a la inclusión de Internet en una industria. Tenemos muchos más menos entre paréntesis que signos más, esto nos dice que el análisis del entorno tiene una huella muy considerable en la forma en que se enfocará el negocio; esta comparación demuestra además que los aspectos diferenciadores son difíciles de obtener y la estrategia es algo que deberá decidirse sólidamente, teniendo en cuenta la duración de cada etapa del negocio.

Figura 27. Influencia de Internet en la estructura de la industria



Fuente: (Porter, 2001).

El desarrollo de Internet agrega, progresivamente, una mayor presión sobre el promedio de rentabilidad de algunas industrias. Lo que busca entonces un inversionista es que la rentabilidad

del negocio tienda a ser mayor que la del promedio de la industria; esto se logra mediante una operación con bajos costos y llevando la delantera en la formulación de la mejor oferta para el consumidor. Los bajos costos los tendremos si funcionamos igual que nuestros competidores pero tratando de hacerlo mejor, a través de mejores tecnologías, personas más entrenadas, buenos productos y una efectiva estructura administrativa; y, por su parte, la creación de la mejor oferta para el consumidor se puede dar haciendo la tarea mejor que el competidor, diferenciándose y creando valor para el cliente, de manera que pueda generarse una posición estratégica en el mercado. En un negocio basado en Internet tanto los costos como la oferta se encuentran permeados por la plataforma web en la que trabajan (Porter, 2001).

Ahora bien, para establecer y mantener una posición estratégica diferenciada en el mercado existen seis principios fundamentales, de acuerdo a los análisis propuestos por Porter (2001):

- Primero, debe definirse la meta adecuada. La estrategia no debe responder a un deseo de un inversionista, al volumen de ventas esperado o a la posición en el mercado, sino a una rentabilidad sostenible de manera que pueda formarse siempre valor y que el cliente esté dispuesto a pagar un precio por el producto o servicio, superior al originado en el punto de equilibrio.
- En segundo lugar, la propuesta de valor que plantea el modelo de negocio, claramente, debe ser diferente a los competidores. La estrategia no es una fórmula universal de competir ni de trabajar para los clientes, la idea es que la percibamos como una forma de disputar el mercado, exponiendo un valor único en un conjunto particular de usos para un grupo específico de clientes.
- Tercera, la estrategia debe reflejarse en la cadena de valor. Obtener una ventaja es difícil porque cada empresa va a buscar implementar las mejores prácticas en sus actividades; pero ahí está la propuesta de valor del negocio propuesto, pueden llevarse a cabo acciones similares, de diferentes maneras, cuando se configuran las políticas y procedimientos para concebir los planes operativos, logísticos, ventas, mercadeo, gestión de recursos humanos y así sucesivamente, acordes a su propuesta de valor única.
- Cuarto, las estrategias incluyen *trade-off*. Si se debe renunciar a un producto o servicio que inicialmente se ofrecía tiene que hacerse; los competidores siempre van a buscar imitar a aquel que lleve la delantera en innovación, la respuesta ante estos comportamientos es parte de la estrategia.
- En quinto lugar, la estrategia define cómo todos los elementos que conforman una empresa encajan y se convierten en un sistema dinámico. Cuando fijamos una estrategia estamos tomando decisiones interdependientes en la creación de valor; los competidores

pueden copiar actividades o productos, pero con mucha dificultad podrán obtener un sistema igual completo.

- Y, finalmente, como sexto punto, la continuidad en la dirección es primordial para la estrategia. Desarrollar herramientas, habilidades únicas y una fuerte reputación ante el consumidor sin una persistencia en el rumbo optado.

La cadena de valor que hemos nombrado como principio fundamental es un marco para la identificación de todas las actividades del sistema y permite identificar los costos y desplegar el valor entregado a los compradores. El uso de Internet hace una diferencia significativa para un negocio, ya que la posibilidad de enlazar una actividad con las demás y de hacer que los datos, en tiempo real, estén disponibles para los usuarios de la información, tanto internos como externos, como los proveedores, los operadores de los canales y los clientes es una gran ganancia. Los vínculos entre las actividades que conforman la cadena de valor pueden ser explotados a través de todo el sistema para sacar el máximo provecho de los mismos, reconfigurando la propia cadena de valor, dando nuevos enfoques a un mismo negocio e increíbles y notables ventajas competitivas (López y Sandulli, 2004).

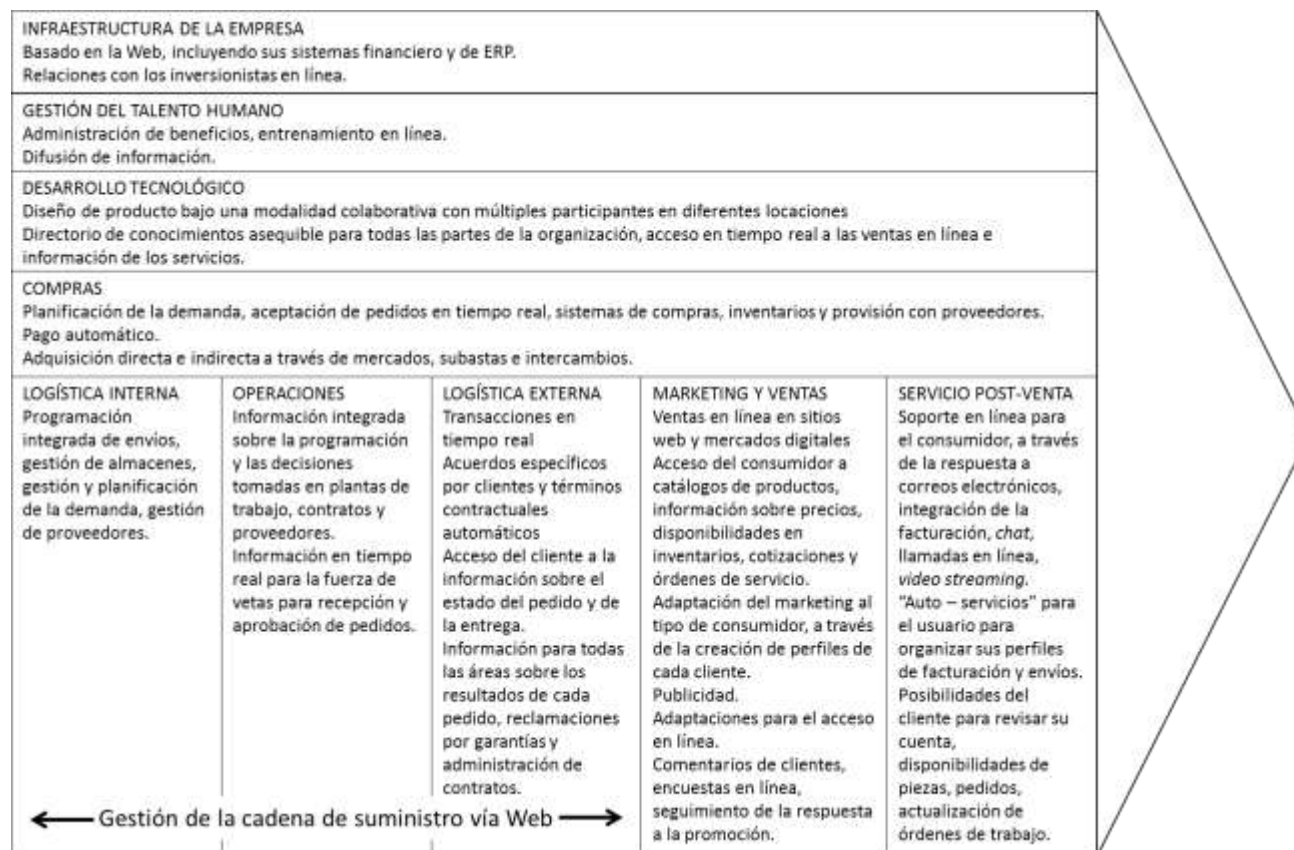
Podría decirse que la evolución de la tecnología de la información en los negocios se ha ido desenvolviendo en términos de cinco etapas superpuestas. Los primeros sistemas de tecnologías de información automatizados realizaban entradas de pedidos y desarrollos contables; luego, se buscó mejorar las funciones de actividades individuales, entonces se generaron las posibilidades para la gestión del talento humano, las operaciones de la fuerza de ventas y el diseño de productos; obviamente, esto evidenció una necesidad de relacionar actividades individuales, por la conexión de entradas y salidas por proceso; fue así como se produjeron herramientas para la gestión de las relaciones con los clientes, la administración de las cadenas de suministros y la planificación de los recursos empresariales (Porter, 2001).

Ya no era suficiente con integrar áreas a través de Internet, la integración se hizo en toda la cadena de valor de la industria que abarca proveedores, canales y clientes y, finalmente, la información ha pasado a tenerse en tiempo real y el consumidor puede elegir basado en todos los datos que puede obtener de múltiples actividades y empresas (Porter, 2001).

Vemos entonces que aquellas empresas que basan sus negocios en una plataforma web tienen retos especiales para desarrollar su estrategia y crear valor. La búsqueda de la durabilidad de una empresa debe enfocarse en establecer beneficios, por los cuales los consumidores pagarán y ampliarán sus formas de visualizar y aprovechar estos privilegios ofrecidos al cliente; es claro entonces que la palabra “novedad” es importante en estos negocios, pero acompañada de la sostenibilidad y de una buena estrategia. Investigar a fondo el mercado y las cinco fuerzas de la industria contribuirá a modelar el negocio; no debe ser forzado el concepto propuesto pues

todavía hay segmentos del mercado que no han sido lo suficientemente permeados y enamorados por el Internet y las transacciones en línea, entre otras posibilidades (Porter, 2001).

Figura 28. Aplicaciones de Internet en la cadena de valor



Fuente: (Porter, 2001).

Hacemos especial énfasis en la estrategia porque será la base para definir metas, afinar el modelo de negocio y crear los planes por áreas. Conocer los riesgos hace que el Plan de negocio sea útil. Todos los detalles deben ser estudiados, considerados y no debe pasarse ni omitirse ninguna realidad, recordando la importancia de la objetividad en nuestro análisis. Cada industria es diferente y el desarrollo del modelo de un negocio específico tiene sus particularidades.

El emprendedor suele poseer una serie de prejuicios acerca de la formulación de los planes de negocios y en especial, de los beneficios de Internet. El objetivo de este capítulo, y en general de este trabajo, es posibilitar las herramientas y, sobre todo, ante una idea de negocio, proporcionarle al lector un alto en el camino para que pueda definir si se encuentra preparado y si su idea es lo suficientemente fuerte para enfrentar un mercado competitivo y agresivo. El reto

es transformar la idea en una innovación para que pueda operar a “gran escala” y bajo costos prácticos, Internet es un facilitador (Pertrella, 2007).

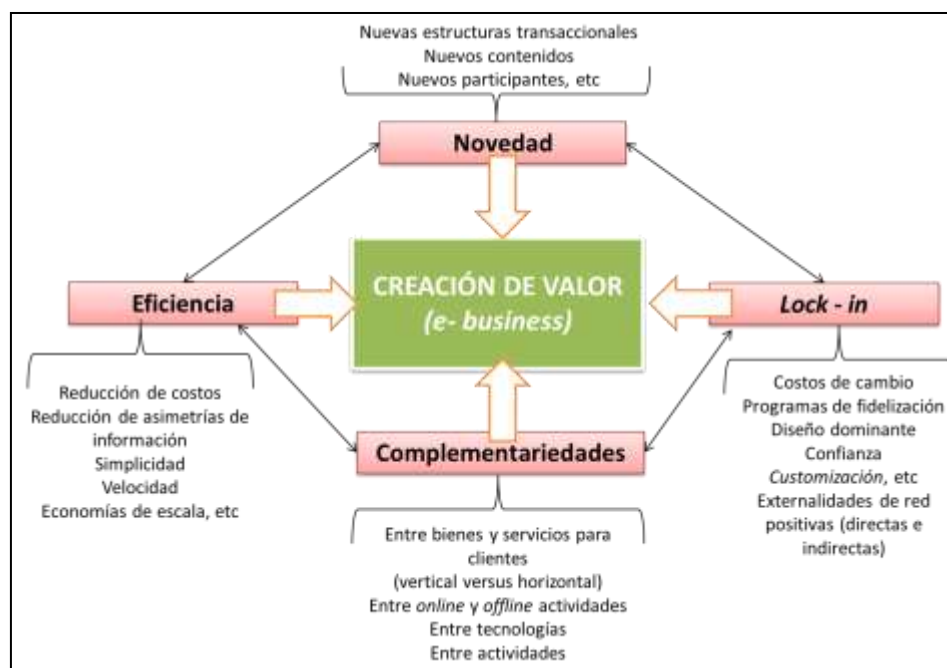
¿Cómo desarrollar el negocio? Sobre ese particular el consultor mexicano Rodrigo Mayo, de Bain & Compani, dijo que no hay fórmulas mágicas porque *el e-commerce* le da mucho poder al consumidor y resulta complejo establecer fórmulas para seducirlo y conservarlo. El comercio minorista ya tiene una infraestructura que puede integrar al canal *online*, pero cada uno debe encontrar la fórmula y las combinaciones que más le convenga, dijo Mayo, quien agregó que este nuevo modelo de negocios también impone retos a los desarrolladores que deberán pensar en nuevos diseños y servicios que se ajusten a sus clientes (“Comercio electrónico crece a pasos lentos”, 2014).

Un modelo de un negocio *online* “debe describir el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas, así como la creación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio”. El contenido se refiere a los bienes, servicios o inclusive información que se está intercambiando y las capacidades que se requieren para poder realizar dicho intercambio; la estructura tiene que ver con los participantes del intercambio y su forma de enlace; y, finalmente, el gobierno de la transacción está asociado al control de los flujos de información, de recursos o bienes que utilizan los participantes (López y Sandulli, 2004).

Pero, el modelo de negocio, también debe reconocerse a partir de la concepción de la fuente de valor, la fuente de ingresos y la fuente logística; este último asociado con el diseño de la cadena de suministro, siendo la fuente de valor el aspecto más importante para la definición del modelo (López y Sandulli, 2004).

En la Figura 22, se proponen cuatro fuentes de creación de valor para negocios basados en plataformas web: eficiencia, novedad, complementariedad y *lock-in* o cerramiento. Su propuesta es una forma de reunir la información proporcionada en este apartado sobre la estrategia, donde se ha visto que tener la realidad clara es básico y vital para el éxito de un emprendimiento; el Internet permite a las empresas mejorar su eficiencia y les exige flexibilidad en su manera de operar, dar respuestas rápidas a las necesidades y expectativas de los clientes, elegir a los proveedores de una forma más racional y poder participar en un entorno global y abierto, donde surgen nuevos mercados y se filtran diferentes industrias. Reducir costos, aumentar la calidad, conocer mejor a los clientes y mantener con ellos una relación interactiva para desarrollar nuevos bienes y servicios es un factor importante, pero debe configurarse una propuesta única y diferenciada, progresiva, para tener reales y sostenibles beneficios para la empresa. Prepararse eficiente y efectivamente, desarrollar la idea con sensatez y objetividad, con conocimiento de los factores críticos, es el propósito de este análisis (López y Sandulli, 2004).

Figura 29. Fuentes de creación de valor en *e-business*

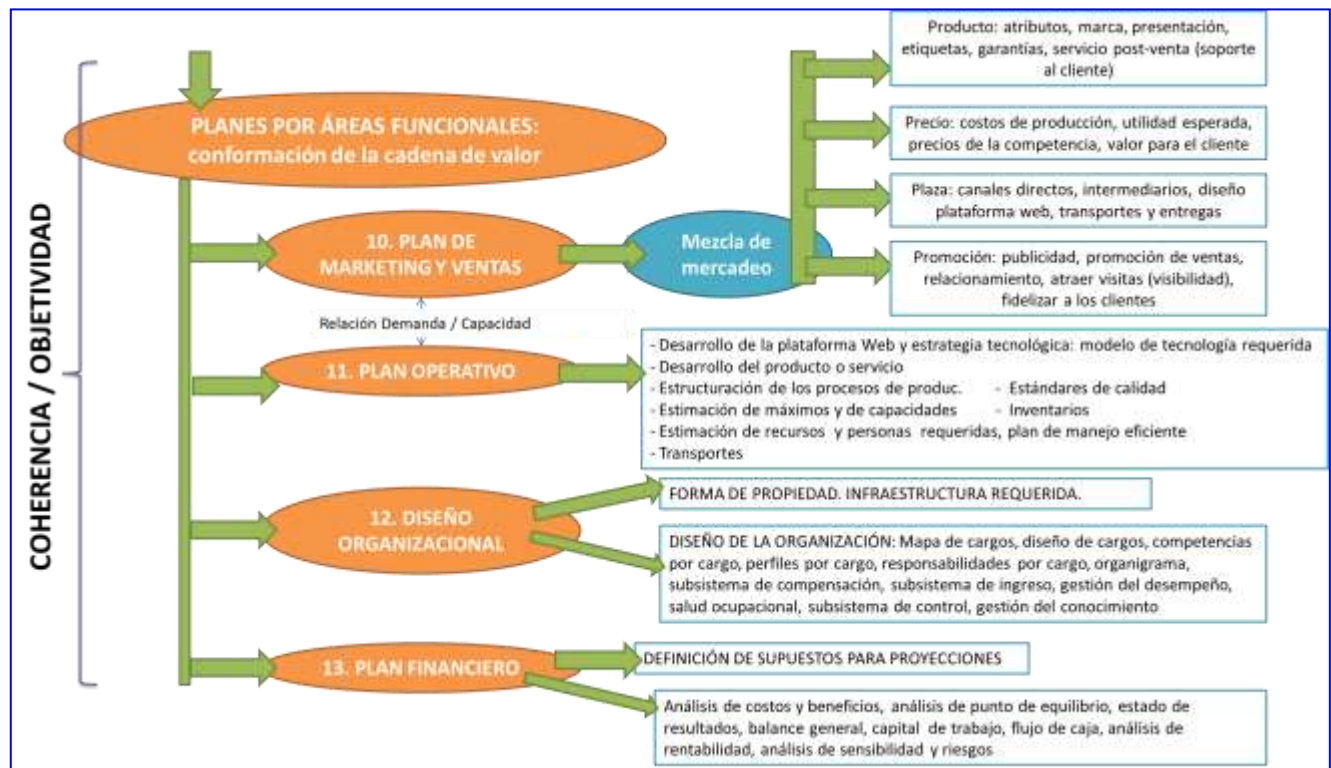


Fuente: (López y Sandulli, 2004).

Ahora bien, aclarado esto, se puede continuar con la penúltima etapa del desarrollo del Plan de negocio en donde se utilizarán todos los productos de las anteriores etapas para originar los planes por área: plan de marketing y ventas, plan operativo, plan de diseño organizacional y plan financiero.

Internet es el medio que más crece. Tiene una alta penetración, una importante cobertura, posibilidades de lograr excelentes afinidades y permite gran segmentación, es en sí mismo interactivo, las posibilidades creativas son casi ilimitadas, tiene una gran capacidad de *branding*, es un canal de información, venta y distribución, además de que se puede hacer seguimiento, *reporting* y análisis en tiempo real. Cada acción, enmarcada en la estrategia, debe comprender todas las alternativas y métodos que el Internet ofrece para poder complementar el negocio (“Libro blanco del comercio electrónico”, 2007).

Figura 30. Etapa 4. Modelo para construcción de planes de negocio *e-commerce*. Planes por áreas funcionales



Entender primero todo lo requerido en un plan para un negocio tradicional, que también se incluyen en la Figura 28, y luego entrar a las particularidades del comercio electrónico es básico. En el comercio virtual los errores se pagan más caros, esto como consecuencia de la gran facilidad que tiene el consumidor, en la red, de cambiar de proveedor si no se siente satisfecho; todos los competidores están a la misma distancia para el consumidor (“Libro blanco del comercio electrónico”, 2007).

El plan de cada área debe definir, equilibradamente, su porcentaje de acciones *online* y bajo canales tradicionales. Esto es parte de la evaluación a conciencia y objetiva que va a realizarse para preparar el plan del negocio.

Un negocio *online* requiere, inclusive, un mayor rigor en su fase de concepción y formulación mediante la utilización de esta herramienta, así como se veía en el capítulo anterior, en el estudio de la estrategia de los negocios por Internet, las figuras 23, 26, 27 y 28 generan un modelo que se propone como guía para tener todos los puntos desarrollados y no olvidar los aspectos clave.

Todo este trabajo desarrolla cada punto contenido en las figuras 23, 26, 27 y 28; esto a lo largo, inclusive, de los tres capítulos. La descripción de los instrumentos específicos de cada plan por área funcional serán objeto de un estudio aparte, aquí se ha concentrado el análisis en tejer una guía metodológica para el emprendedor y explicar detalles sobre el comercio electrónico, además de quitar tantas ideas preconcebidas sobre el éxito de los negocios por Internet.

Al finalizar los puntos propuestos en este modelo, a lo largo de este capítulo, deberá incluirse un Resumen ejecutivo, donde en máximo dos páginas se le explique al lector, clara, concisa y eficazmente la información contenida en el Plan de negocio, desde la definición del negocio con el producto o servicio ofrecido hasta los lineamientos de cada plan por área.

Este resumen deberá, estratégicamente, ubicarse en la parte inicial del documento que se está preparando de manera que le cree una idea al usuario de la información y, a la vez, una motivación para seguir leyendo el documento e integrarse al proyecto.

Así, es importante recordar la siguiente premisa: “La severidad y el rigor dan buenos resultados”, esa es la invitación final de este trabajo (“Disciplina, fórmula para el éxito: Poniatowska”, 2013).

6. Conclusiones

Este trabajo ha permitido desarrollar un ejercicio que funcionará como una guía para la elaboración de un Plan de negocio. Desde el Capítulo 1 hasta el Capítulo 3 se presentan referencias para el lector, para la concepción de su propio plan, conjugando aspectos teóricos que finalmente, se ilustran de una forma práctica y aclaratoria. En el Capítulo 5 se enlazan los capítulos 1 y 2.

Así, se entiende que el Plan de negocio es una herramienta que busca prever y mitigar riesgos bajo un análisis riguroso, basado en raciocinios veraces y objetivos, para construir una ruta e iniciar la idea de negocio concebida por el emprendedor. La definición del modelo de negocio hace parte del contenido de un plan, donde se detalla la viabilidad del proyecto, pero, obviamente, basados en la realidad y separando cualquier tipo de emocionalidades y supuestos sin argumentaciones coherentes.

El contenido y orden de los apartados de un Plan de negocio no tiene una estructura única definida que pueda el usuario seguir. Los diferentes autores que trabajan este tema no utilizan una disposición o esqueleto igual ya que el enfoque de algunos se basa en dar más importancia a la estrategia mientras que otros se interesan más por los asuntos asociados al marketing o centran sus lecciones en que el foco del plan debe ser diseño financiero.

Este trabajo sigue principalmente las propuestas estructurales de Buendía (2009) y Weinberger (2009), recorriendo además diferentes autores para concebir los factores críticos de cada sección del plan. De esta manera, se tiene que la estructura estudiada aquí es la siguiente: Resumen ejecutivo, descripción del modelo de negocio u oportunidad identificada, descripción del mercado, análisis del entorno, análisis de la industria, análisis interno, matriz DOFA, plan estratégico, planes por áreas funcionales: plan de marketing y ventas, plan de recursos humanos y diseño organizacional, plan operacional, plan financiero y conclusiones sobre el Plan de negocio redactado.

Esta estructura analizada no discrimina un tipo de negocio específico, y tampoco considera que un negocio basado en comercio electrónico sea algo de otro mundo pues la rigurosidad debe ser mayor para entender los detalles y formular los objetivos; la estrategia y el plan de cada área debe ser juiciosamente estudiada para generar una cadena de valor desde la perspectiva de las necesidades y expectativas del mercado.

Pero tampoco podemos desconocer que Internet ha introducido nuevas formas de comercializar los productos y servicios a través de espacios virtuales que redefinen los mercados tradicionales, obligando a entender la dinámica de este entorno tecnológico y a repensar cómo se dimensiona y elabora un negocio, buscando la sostenibilidad, los rendimientos y el éxito.

B2C, Business to Consumer es el nombre de las transacciones electrónicas entre empresas y consumidores, transacciones que constituyen el *e-commerce*, donde surge la principal dificultad asociada al mercado: posicionarse y adquirir participación, ante un entorno dinámico, un gran número de competidores que aumentan constantemente y una oferta de productos y servicios que requiere una actualización y modernización como un proceso permanente, en un entorno social, tecnológico, político y legal que impacta más si se opera en un sistema abierto como es Internet.

Así, el desarrollo de Internet lo que hace es que, progresivamente, ponga una mayor presión sobre el promedio de rentabilidad de algunas industrias. Entender las premisas de Porter sobre la importancia de pensar la estructura de la industria en la que estará inmersa el negocio, comprender el comportamiento de las cinco fuerzas del mercado y poder generar una estrategia diferente, propia y novedosa para poder marcar un liderazgo, bien sea en costos o singularidad, es básico; repetir lo que realiza la competencia y tener un precio menor en la oferta para el cliente podrá traer utilidades momentáneas, pero pronto la competencia, progresivamente, buscará mejorar su oferta y la competencia lo irá siguiendo, sin generar una rentabilidad sostenible que implique un equilibrio para la empresa.

Porter explica que la estrategia para diferenciarse y ser novedoso puede llevarse desde la propia concepción del producto o servicio ofertado, o en la cadena de valor; es así como enumera seis principios fundamentales para poder suscitar y mantener una posición estratégica diferenciada en el mercado: definirse la meta adecuada, diferenciación, una estrategia reflejada en la cadena de valor, *trade-off*, dinamismo y sinergia entre todos los elementos de la organización y la continuidad del rumbo o la dirección. La persistencia y la rigurosidad son clave para proyectar el posicionamiento deseado. Es un trabajo arduo para el emprendedor, entonces, identificar su fuente de creación de valor para el cliente, para lograr la diferenciación y el punto deseado, entendiendo que trabajar bajo modelos basados en *e-commerce* y en plataformas tecnológicas le dan un mayor poder al cliente.

La eficiencia, la novedad, los cerramientos *lock-in* y las complementariedades son posibles fuentes de creación de valor, el emprendedor debe tenerlas en cuenta.

En Colombia, el *e-commerce* apenas está penetrando en la mentalidad del consumidor y el Gobierno se encuentra estimulando este mercado y regulándolo para garantizar la seguridad del usuario. Las posibilidades están dadas en este entorno y el mercado existe. Aún no se ha seducido lo suficiente al cliente para lograr su fidelidad. El entorno facilita la generación de estos emprendimientos, las oportunidades existen, un Plan de negocio estricto y detallado contribuirá al logro del éxito.

La Figura 23 le entrega al consumidor una herramienta, con aspectos clave de los negocios y del *e-commerce*, para que aproveche las oportunidades actuales del mercado. El juicio con que la tome determinará sus probabilidades reales de utilidades futuras.

Entonces, debe empezar por filtrar y responder a diferentes preguntas para saber si su idea de negocio “vale la pena”, para luego continuar explicando su oportunidad desde la perspectiva de cómo esta crea valor.

Así tendrá ya claro qué es lo que va a hacer, detallando el entorno y conociendo las fortalezas y debilidades. Si después de todo este proceso aún valida su idea, bajo las premisas depositadas en la Figura 23, entonces podrá describir su mercado y realizar un diagrama de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para tenerlas presentes en la formulación de un plan estratégico. Sin embargo, antes, teniendo en cuenta que un comercio digital es riesgoso, es importante que el emprendedor describa su ventaja competitiva, la fuente de creación de valor, para que todos los usuarios de su información la incorporen a su discurso, actuando bajo esta perspectiva.

Ahora ya tiene claro su rumbo con la visión, la misión, los objetivos y la estrategia que proyectará de acuerdo a estos puntos estratégicos, el plan por cada área operacional o funcional: mercadeo, operaciones, estructura tecnológica, ventas, talento humano, diseño organizacional y finanzas.

Las oportunidades están generadas y se tiene una guía. Si el emprendedor es consciente de su idea y sabe cómo realizarla haciéndola novedosa, diferenciada, atractiva, factible, sostenible y progresiva, debería empezar a ponerla en práctica, pero debe recordar que nada en la vida es fácil y la rigurosidad es necesaria.

7. Referencias bibliográficas

Alfonzo, C. (2010). “Comercio electrónico. La venta por catálogo del siglo XXI”. Disponible en: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/?p=1077>.

Armijo, M. (2009). “Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño del sector público”. Disponible en: http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/6PoliticasyPublicas/ManualPlanificacEstrateIndicadesemp.pdf.

Barros, O. (2003). “Modelos de negocios en Internet”. Disponible en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges29.pdf>.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2013). “Informe Cámara de Comercio Electrónico”. Disponible en: http://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/reporte_comscore_-_agosto_2013_3.pdf.

“Comercio electrónico crece a pasos lentos” (2014). Sitio web: *El Mundo*. Disponible en: http://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/comercio_electronico_crece_a_pasos_lentos.php#.U9K9LON5N5I.

Conpes República de Colombia (2009). “Lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia”. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Dq41vHb2cFI%3D&tabid=907>.

Deloitte & Touche (2003). “Writing an Effective Business Plan”. Disponible en: <http://www.mitarabcompetition.com/images/pdf/writing-an-effective-business.pdf>.

“Disciplina, fórmula para el éxito: Poniatowska” (2013). Sitio web: *El Universal*. Disponible en: <http://www.eluniversal.com.mx/cultura/2013/disciplina-formula-exito-elena-poniatowska-974855.html>.

Ernst & Young (2001). “Guide to Producing A Business Plan”. Disponible en: http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf.

García, I. (2004). “El Plan de negocio: una herramienta indispensable”. Disponible en: [http://www.emprendedorxxi.coop/PPor df/plan_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/PPor%20df/plan_empresa1.pdf).

González, P. y N. Sarabia (2006). “Plan de negocios para la empresa Nubia Blanco”. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/gonzalez_t_ps/.

Jones, C. (2010). “Éxitos y fracasos de los proyectos de comercio electrónico”. Disponible en: <http://blogs.eco.unc.edu.ar/duti/files/2010/09/UNC-Jones.pdf>.

“Libro blanco del comercio electrónico” (2007). Disponible en: http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/AECEM_Libro_Blanco.pdf.

López, J. y F. Sandulli (2004). “Introducción y evolución de los negocios en Internet”. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/364/213.pdf>.

Márquez, J. (2010). “Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica”. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>.

Osterwalder, A. y Y. Pigneur (2011). “Generación de modelos de negocio”. Disponible en: <http://www.negocioseninternet.net/e-books/modelosnegocio.pdf>.

Pérez, M. (2007). “Plan de negocios para la creación del Grupo de Especialistas Dentales de Puebla”. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ladi/perez_b_m/capitulo2.pdf.

Pertrella, C. (2007). “Negocios electrónicos. Una puerta para el desarrollo del relacionamiento con los clientes”. Disponible en: <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/NEGOCIOS%20ELECTRONICOS.pdf>.

“Plan de e-Negocio” (2012). Disponible en: http://www.cecarm.com/imagenes/SAE_Consulta%20del%20Plan%20de%20e-Negocio.pdf.

Porter, M. (2001). “Strategy and The Internet”. Disponible en: <http://my.woodbury.edu/SiteDirectory/IR/PublishingImages/Porter%20-%20Strategy%20and%20the%20Internet.pdf>.

Portilla, O. (2010). “Factores críticos de éxito en el comercio electrónico: El caso de los negocios tipo B2C”. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/216867672/Factores-Criticos-de-Exito-en-el-Comercio-Electronico2>.

Rodas, J. (2013). “¿Por qué fracasan los nuevos negocios?”. Disponible en: http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/por-queno-fracasan-los-nuevos-negocios/6586809.

Sahlman, W. (1997). “How to write a Great Business Plan”. Disponible en: <http://serempreendedor.files.wordpress.com/2008/09/how-to-write-a-great-business-plan.pdf>.

Senado de la República de Colombia. Ley 1480 de 2011. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1480_2011.html.

Toro, F. (2002). “Desempeño y productividad”. Disponible en: http://www.cincel.com.co/pdf/desempeno_productividad_libro.pdf.

Varela, R. (2009). “Plan de negocios para Hotel Boutique en la Ciudad de Cancún”. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/portada.html.

Vargas, P. (2010). “¿Por qué fracasan tantos emprendedores?”. Disponible en: <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/063+64%20PERS%20OK.pdf>.

Weinberger, K. (2009). “Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”. Disponible en: http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf.